

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y MARKETING
ESTRATEGICO**

**Estudio sobre los caminos más convenientes en la
administración de importaciones en grandes y medianas
empresas de Argentina**

Aspirante: Lic. Andrés Murphy

Tutor de Tesis: Dr. Carlos Ledesma

CONTENIDO

Introducción	Página	4
Capítulo 1 - El rol del operador de importación		
1.1_ Introducción	Página	8
1.2_ El operador de importación	Página	11
1.3_ El operador dentro de la empresa	Página	13
1.3.1_ Ventajas del operador dentro de la empresa	Página	14
1.3.2_ ¿Cuánto le cuesta un operador a la empresa?	Página	18
1.3.3_ ¿Qué funciones tiene el operador dentro de la empresa?	Página	18
1.4_ El operador fuera de la empresa	Página	19
1.4.1_ Freight forwarders	Página	20
1.4.2_ Consultoras de comercio exterior / tradings	Página	25
1.4.3_ Despachantes de aduana	Página	27
1.4.4_ ¿Quién es el operador fuera de la empresa?	Página	29
1.5_ Asignación de fletes internacionales	Página	30
1.6_ El servicio: ¿El operador, dentro o fuera?	Página	43
Capítulo 2 – Outsourcing		
2.1_ Definiciones	Página	51
2.2_ ¿Qué buscan las empresas en el outsourcing?	Página	52
2.3_ Ventajas y desventajas del outsourcing	Página	53
2.3.1_ Ventajas	Página	53
2.3.2_ Desventajas	Página	54
2.4_ Importación dentro de la estrategia de outsourcing	Página	54
2.5_ Los Riesgos del outsourcing	Página	57

Introducción

Las empresas actuales están sometidas a continuos procesos de cambio condicionados por el entorno altamente competitivo en el que están insertas. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, de crecer sin usar más capital, de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y la exigencia de exceder siempre la expectativa del cliente. Los ejecutivos muchas veces buscan enfrentar estos retos navegando sobre las distintas tendencias que se presentan. Una de estas tendencias, que se ha estado imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo, es el Outsourcing o Tercerización, que es básicamente cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor.

Si este estudio tuviese que estar dirigido a una persona o grupo de ellas en especial, estas serían, sin duda, los ejecutivos que deben tomar decisiones sobre como administrar el abastecimiento de los insumos importados en las empresas. En el presente trabajo se abordará la práctica, cada vez más habitual en muchas grandes y medianas empresas, de tercerizar el departamento de Comercio Exterior en proveedores especializados en el tema. El estudio se centrará en solo una de las modalidades funcionales de este departamento que es importación.

El objetivo general consiste en presentar una herramienta de trabajo que permita a las empresas, con fuertes volúmenes de importación, determinar si es conveniente o no tercerizar este departamento y al mismo tiempo analizar qué grado de importancia se le otorga a la función que desempeña.

Algunas de las preguntas que se buscarán responder son las siguientes:

- ¿Qué es lo que la empresa gana tercerizando un departamento de importación?
- ¿Qué es lo que la misma pierde?
- ¿Qué importancia tiene el factor humano en el manejo de las operaciones?
- ¿Cómo se puede sacar mayor ventaja en la contratación de fletes internacionales?
- ¿Qué grado de importancia le otorgan las empresas a la administración de las importaciones?
- ¿Qué cambios y tendencias se vienen presentando en estos últimos tiempos?

El punto de partida y el foco de este trabajo estará centrado en el factor humano: el operador de importación, que es la persona o grupo de ellas que se encarga de poner en marcha cada uno de los procesos de las distintas etapas de la importación. Partiendo de esta premisa y habiendo identificado al operador como un factor clave, me pregunto si la tercerización de la función de un departamento de importación es el camino más adecuado para la reducción de costos y la ganancia en eficiencia para la empresa.

La Hipótesis planteada en esta investigación es la siguiente:

“A pesar de lo que la práctica viene mostrando en los últimos tiempos, para las empresas con grandes volúmenes de importación, el operador debe ser parte de las mismas trabajando dentro de ellas.”

Con el fin de abordar y verificar esta Hipótesis, se ha dividido este trabajo de la siguiente forma:

- **Capítulo I:** El rol del operador de importación. Funciones dentro y fuera de la empresa.

El propósito de este capítulo es describir las distintas funciones del operador y su relación con proveedores y clientes internos. A su vez se contrastará con las funciones que el mismo tiene como prestador de servicio cuando se encuentra fuera de la empresa.

- **Capítulo II:** Outsourcing. Principales definiciones y estrategias.

Se describirá el fenómeno de esta tendencia buscando entender por qué muchas empresas han optado por la misma. Ventajas y desventajas aplicadas al tema de estudio.

- **Capítulo III:** Análisis del Campo de Verificación.

En este capítulo se describirá el tema de estudio, visto desde la perspectiva de la realidad empresarial argentina. Se analizarán los casos de grandes y medianas empresas que han optado por tercerizar su departamento de importación o de comercio exterior en general. A su vez, también se analizarán otros casos de empresas que hayan decidido mantener el control de esta función dentro de las mismas.

- **Conclusiones y Recomendaciones**

Con este trabajo se pretende proporcionar un mecanismo de consulta que contribuya a ayudar a las empresas, que de una forma u otra seguirán dependiendo del abastecimiento de insumos importados, a tomar decisiones estratégicas en el campo del comercio exterior. A su vez se busca mostrar una visión distinta a lo que las tendencias actuales marcan, a través de la cual se pueden llegar a mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas.

CAPÍTULO 1

El rol del operador de importación

1.1 – Introducción

Ser importador en la República Argentina no es una tarea fácil. Desde particulares hasta grandes empresas están expuestos a un determinado margen de error que los puede llevar a incurrir en grandes gastos y multas. Este margen es el que puede transformar un buen negocio o inversión en una fuerte pérdida. No es casualidad que el sector de Rezago de la Aduana se encuentre abarrotado de todo tipo de mercaderías que por distintas razones no pudieron ser liberadas. Tampoco es extraño escuchar que una gran empresa debió pagar una fuerte multa para poder nacionalizar un embarque de máquinas de última generación por un error en la declaración en el despacho de importación o bien por que las facturas del proveedor no reflejaban con exactitud la mercadería enviada. El universo de las importaciones de la República Argentina está plagado de estos casos. ¿Pero por qué ocurre todo esto y por qué existen tantos casos? Sin ánimo de entrar a analizar el Régimen Aduanero Argentino podemos confirmar que es muy complejo y tiene muchas regulaciones que no se pueden desconocer cuando se va a importar una mercadería.

Pero la importación no comienza con el trámite aduanero. Existe otra gran cantidad de aspectos que se deben tener en cuenta, sobre todo en una empresa que busca importar un insumo para transformar o agregar en la elaboración de su producto final que luego sale a competir al mercado nacional o internacional.

Para poder tomar una decisión sobre la conveniencia de importar un insumo o bien comprarlo en el mercado local hay que tener en

cuenta, entre otras cosas, qué costos se añadirán al precio del insumo que nos ofrece un proveedor del exterior para disponerlo en Argentina. Es posible que este insumo tenga que pagar derechos de importación, lo que lo encarecerá, pero también hay otros gastos que pueden ayudar a definir dónde es conveniente comprarlo. Por ejemplo el costo del flete internacional, los gastos de origen, los de destino, etc.

Al mismo tiempo, una vez que la Orden de Compra es emitida y confirmada al proveedor, existen numerosos mecanismos que deben ser puestos en marcha para que la mercadería arribe en tiempo y forma desde el exterior. Dentro de este esquema participan distintos agentes y proveedores de servicio que se ocupan, cada uno, de su respectivo tramo en la cadena de la gestión de logística de importación. Algunos de ellos son las compañías marítimas, las líneas aéreas, los agentes de carga o Freight Forwarders¹, despachantes de aduana, compañías aseguradoras, empresas de transporte interno, estudios de abogados, etc. Este tipo de agentes ha tenido una presencia creciente en el mercado argentino en los últimos tiempos. En la década del 80 las empresas importadoras solían realizar la contratación en forma separada con cada proveedor de servicios. La globalización trajo una nueva realidad para las empresas que se traduce en mercados cada vez más competitivos. Dentro de esta realidad la tercerización de servicios se transformó en uno de los principales aliados de las empresas que desean dedicar atención y recursos a la estrategia de sus negocios. En lo que a importación respecta, los nuevos servicios pasaron a ser door-to-door² comprendiendo las actividades de contratación del flete internacional, servicio de liberación aduanera, control documental y hasta el flete interno hasta la puerta del importador. Estos servicios integrales de importación son usualmente buscados por las empresas para poder concentrar sus esfuerzos y capitales en el verdadero corazón de sus negocios.

¹ El Freight Forwarder es un agente que maneja el transporte de mercaderías para otros. Funciona como una agencia de viajes para la carga.

² Servicio puerta a puerta. El prestador del servicio se encarga de todos los trámites y contratos.

Esto ha significado que en un lapso no muy largo de tiempo, muchas grandes y medianas empresas pasaran de tener un departamento de importación, formado por empleados dedicados a la contratación y seguimiento de los distintos agentes del comercio exterior, a uno o varios proveedores que concentran la prestación de todos estos servicios.

Según Michael Porter³, “dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.”

¿Esta reflexión me lleva a preguntar si en el campo del comercio exterior la tercerización es la mejor forma de reducir costos y ganar en eficiencia?. Para comenzar a responder esta pregunta pienso en algunos de los problemas que usualmente se presentan en las importaciones. Por ejemplo, tanto la asignación de un flete internacional como el servicio de un despachante de aduana son de mucha importancia y deben estar controlados en alguna medida por quien los contrata. Existen casos en que una compañía marítima, por una cuestión de espacios, decide dejar de cargar un contenedor y lo pasa a su siguiente barco que sale una semana más tarde. Esto puede afectar seriamente una línea de producción que cuenta con esa mercadería para una determinada fecha. Por otro lado, si un despachante de aduana comete un error cuando realiza la declaración de una mercadería en un despacho de importación⁴ puede generar a la empresa una pérdida tan importante que logre derribar el mejor de los negocios. A su vez una reducción en el precio de un flete internacional puede abaratar ligeramente el costo de un insumo importado por una empresa con respecto a su competidor en el mercado local.

³ Extraído del libro *Estrategia Competitiva*, Ed. CECSA.

Según Douglas Lambert⁵, “se debe otorgar a la logística un lugar primordial en la estrategia general de negocios de una empresa, porque hoy en día los productos tienden a niveles similares de calidad mientras que la alternativa de vender a precios más bajos ofrece menor ganancia y puede ser equiparada por los competidores sin mayores problemas.”

En materia de Logística de Importación, para conseguir los resultados esperados, existe una pieza clave que es la persona que se encarga de realizar un seguimiento general de las operaciones. Esta persona debe estar informada si el proveedor del exterior entregó la mercadería en tiempo y forma, debe controlar que los documentos de embarque no tengan errores que causen un perjuicio a la empresa a la hora de presentarlos ante las autoridades aduaneras y que a su vez lleguen a tiempo a la Argentina para poder liberar la carga sin costos adicionales de almacenaje. También debe asegurarse que el despachante tenga depositados los fondos en su subcuenta del Sistema María⁶ para poder oficializar un despacho de importación, debe controlar que los contenedores sean devueltos a las terminales portuarias dentro de los días libres que ha negociado y podríamos seguir enumerando lo que constituye el tema de la próxima sección que son las funciones que debe cumplir un operador de importación.

1.2 – El operador de importación

En este trabajo el operador es considerado como la persona cuya función, dentro o fuera de la empresa, consiste en tener la *posición* y el *manejo* en todo lo relativo a la operación de importación.

⁴ Documento que se presenta ante Aduana declarando información sobre la importación.

⁵ Profesor de Logística de la Universidad de Ohio. Extraído de La Nación On Line, Comercio Exterior, 4/6/2002.

⁶ Es el sistema informático de la Aduana donde se registran todas las operaciones de importación y exportación.

Posición: es el factor más importante en la operación. Significa saber qué es lo que está ocurriendo en una determinada etapa de la importación y qué es lo que se necesita para que llegue a buen término.

Manejo: es el complemento del factor *posición*. Una vez que se tiene la posición de una determinada operación se debe contar con las herramientas y los conocimientos necesarios para actuar en consecuencia.

El rol del operador de importación es fundamental para una empresa cuya producción dependa, en buena medida, del abastecimiento de materias primas e insumos del exterior. Actualmente podemos identificar dos tipos de prácticas para la administración de las importaciones.

Una de ellas, muy común en estos últimos tiempos, es tercerizar, parcial o totalmente, el servicio del operador de importación. En muchos casos se contrata a un freight forwarder que brinda servicios de flete internacional y que por lo general subcontrata a un despachante de Aduana. También existen casos de grandes estudios de despachantes que contratan a forwarders y hasta hay empresas, del tipo consultoras, que brindan el servicio de logística de importación subcontratando todos los servicios.

La otra práctica habitual es la del operador dentro de la empresa funcionando como departamento de importación y contratando los servicios por separado. Esto implica un grupo de personas que van tomando las Ordenes de Compra, que les llegan de distintos sectores de la empresa, y que luego eligen qué proveedor de servicios traerá la carga, qué despachante se encargará de nacionalizarla y qué empresa de transporte la llevará hasta la planta.

Teniendo en cuenta esta información se plantea el dilema de la investigación: ¿dónde debe estar el operador de importación?. Para

tratar este tema se analizará primero cuál es la función de un operador dentro de una empresa con un gran volumen de importación⁷.

1.3 – El operador dentro de la empresa

Dentro del departamento de Comercio Exterior es donde, por lo general, se encuentran este tipo de operadores. La función de este departamento es la de dar soporte a los demás sectores o unidades de negocio de la empresa dedicados al abastecimiento (Importación) o ventas al exterior (Exportación). Una de las funciones claves del operador es la de servir a sus principales clientes internos. Estos pueden ser los sectores de compras, mantenimiento, producción, almacenes, etc.

Tomaré el caso del Comprador. Su función es conseguir, para la empresa, todo tipo de insumos al mejor precio y calidad posible. Para esto, y en el caso de compras a proveedores de otros países, necesita no solo de un servicio que le traslade las mercaderías desde el exterior, sino que también lo asesore en cuanto al porcentaje de derechos de importación que pagaran, la ruta más adecuada para traerlas al país, los mejores precios y servicios en fletes internacionales, y una rápida liberación de la mercadería de Aduana para evitar costos adicionales. En el caso del sector de mantenimiento, los encargados deberán estar informados cuándo les llegarán las piezas o repuestos que necesitan dado que su función es lograr que las líneas de producción y la empresa en su totalidad se mantengan funcionando en todo momento. El personal de producción deberá tener la seguridad de contar con los insumos en tiempo y forma para no llegar a un costoso paro de línea. A su vez, deberá contar con alternativas cuando un proveedor tenga un atraso en la entrega. Por último, el personal de almacenes, encargado de mantener un determinado stock, deberá estar informado con exactitud sobre la fecha exacta en que estará posicionada una mercadería en fábrica.

⁷ En este estudio un gran volumen de importación se considera desde 2.000 operaciones al año.

Es función del operador controlar y asegurar que todos estos clientes internos no tengan problemas con el abastecimiento de insumos del exterior. Para esto debe contratar proveedores de servicios confiables, que trabajen de acuerdo a las necesidades de la empresa y con precios competitivos. También debe controlar a estos proveedores y estar informado sobre cada operación que les asigna. Su función es estar bien informado para poder luego informar.

Para completar su trabajo existen detalles o funciones secundarias que hacen a un mejor control en su gestión. Por ejemplo, en el caso de operaciones de traslado de mercadería en contenedores, el operador debe controlar que estos equipos, una vez vacíos, sean devueltos a la terminal portuaria en tiempo y forma. Es decir, dentro del tiempo previamente acordado con el proveedor del flete para no pagar gastos de sobreestadía⁸. El costo de sobreestadía promedio para un contenedor de veinte pies es de aproximadamente U\$S 30 por día. Esta función, dependiendo como sea desarrollada, puede derivar en mayores o menores costos para la empresa, los que sin duda formarán parte del costo final de la mercadería. En los embarques aéreos debe velar para que las cargas no permanezcan muchos días en el depósito fiscal del aeropuerto, de esta forma se evitan altos gastos de almacenaje en dólares. Ya en los embarques terrestres deben controlar que no existan atrasos en la liberación aduanera o problemas con los documentos de embarque, ya que las demoras son siempre facturadas por las empresas de transporte que tienen sus unidades paradas sin poder hacerlas trabajar. Estos son simplemente algunos de los controles que deben tener siempre los operadores.

1.3.1 – Ventajas del operador dentro de la empresa

⁸ Es el gasto que cobra la Agencia Marítima por devolver un contenedor más allá del plazo previamente pactado.

Luego de analizar las funciones más comunes de un operador de importación ya es necesario comenzar a ver qué ventajas pueden tener los mismos cuando son parte de la empresa.

Posibilidad de percibir momentos de verdad⁹.

Dentro de la función del operador de importación se da permanentemente la posibilidad de tener momentos de verdad. Esto significa aquellos momentos de contacto con el servicio del proveedor (Despachante de Aduana, Freight Forwarders, Empresa de Transporte, etc) que permiten comparar lo que recibimos con lo que esperamos recibir. Es decir que existe la posibilidad de juzgar el servicio como cliente. Esto permite buscar y establecer estándares en los cuales deben manejarse los proveedores para permanecer como tales.

Pero, ¿por qué es esto una ventaja para un operador que es parte de la empresa? Analizando el caso opuesto, si el operador es externo, le resultará más difícil juzgar un servicio. El problema aparece por que es él mismo quien presta el servicio y deberá tratar de adecuarse lo mejor posible a los estándares que requiere su cliente. Al mismo tiempo puede que subcontrate otros proveedores a los que deberá controlar para que el servicio global sea satisfactorio. Aquí aparece un segundo problema, por que el operador externo o tercerizado es parte de una empresa con fines de lucro, por lo que el negocio debe cerrar siempre en forma positiva. El interés comercial no siempre es un buen aliado del servicio. El riesgo existe cuando la empresa prestadora, junto con sus operadores, subcontratan los distintos servicios teniendo como objetivo maximizar sus ganancias y dejando en un segundo plano la calidad de la prestación.

Sentido de Pertenencia

⁹ Oportunidades que tiene un cliente de formarse una opinión sobre un producto o servicio.

El hecho de estar dentro de la empresa permite ver más de cerca y desde otra óptica las distintas necesidades que dan nacimiento a una operación. El operador está en contacto directo con los problemas y es el primero en activar a sus proveedores cuando algo sale fuera de esquema. El ser parte de la empresa le permite conocer mejor el standard de los servicios para satisfacer las expectativas de sus clientes internos y de ese cumplimiento depende su trabajo. A su vez, es el más indicado para medir el cumplimiento de los estándares de servicio¹⁰ ya que conoce el tipo de atención que es necesaria y sabe mejor que nadie lo que su cliente requiere. Si el servicio fuese contratado directamente por el comprador, lo que ocurre en muchas empresas, su atención no estará centrada en el mismo sino en su trabajo diario que es comprar. Por otro lado el prestador del servicio estará muy alejado de la función del comprador. El operador de importación surge, dentro de esta ventaja, como el nexo necesario entre los distintos clientes internos y los proveedores de servicios.

El operador es un eslabón más en la cadena de abastecimiento. Es un activador de las distintas necesidades. Debe velar por que no existan atrasos en las entregas por parte de los proveedores hasta la llegada de las mercaderías a su destino final. A su vez debe conseguir las mejores condiciones de contratación para la empresa, esto implica costos y tiempos. De nada sirve conseguir fletes económicos si esto es sinónimo de inseguridad y lentitud en la entrega. Al mismo tiempo tampoco es eficiente lograr que todo llegue en término con fletes elevados o poco competitivos. Es decir que el operador tiene dentro de la empresa una importante función que es conseguir lo mejor para la empresa en todo sentido.

Si se corta el eslabón del operador, el contacto pasaría a ser cliente interno – proveedor de servicios. En este caso, el primero debería dejar de concentrar toda su atención en su función para seguir a través de estos proveedores el abastecimiento de los insumos desde el exterior.

¹⁰ Nivel en que los productos/servicios deben operar para las expectativas del cliente.

Búsqueda de la mejora continua en los procesos

El hecho de contar con un departamento de importación profesional y de trabajar de acuerdo a objetivos anuales deriva en la búsqueda de mejoras continuas en los procesos. Para poder cumplir con estos objetivos el departamento tendrá el desafío de buscar alternativas para reducir costos sin afectar el servicio. Esta reducción de costos se buscará de distintas maneras. Una de ellas, quizás la más simple, puede ser mediante la reducción de fletes nacionales e internacionales a través de solicitudes de cotización en competencia perfecta. Pero existen otras formas que usualmente suelen aplicar estos departamentos. Por ejemplo, en embarques marítimos con contenedores, se busca sacar los mismos de las Terminales Portuarias, donde se cobran tarifas en dólares, y trasladarlos a depósitos fiscales donde se consiguen condiciones especiales para la carga, como días libres y tarifas menores en pesos. También se suelen obtener ventajas al desconsolidar los contenedores en estos depósitos y luego trasladar la mercadería suelta sobre un camión. Esto, por lo general, suele ser más económico que el traslado del contenedor completo. Este tipo de actividades, si son bien manejadas, resultan en beneficios para la empresa. Estos son solo ejemplos de mejoras que pueden nacer de un departamento de importación. Pero si tal departamento no existiese en la empresa, queda en manos de terceros la posibilidad de ofrecer este tipo de ventajas. Es posible que un proveedor no tenga motivaciones en ofrecer alternativas de mejoras a su cliente o tal vez pueda hacerlo pero motivado por incrementar sus ganancias a costa de un servicio adicional. Pero se tratará siempre de un mismo proveedor mientras que la empresa, con su departamento de importación, tiene la ventaja de buscar mejoras a través de distintos proveedores seleccionados mediante una evaluación de precio y servicio.

1.3.2 – ¿Cuánto le cuesta un operador a la empresa?

Como mencioné anteriormente, el operador, dentro de la empresa, se desempeña en el departamento de importación. Para el manejo de 4.000 operaciones de importación en el año (un número realmente elevado) se puede tener un departamento formado por un jefe y cinco operadores. De esta forma se podrán procesar un promedio de 333 operaciones por mes repartidas en un promedio de 66 por operador. Cada operador estaría procesando un promedio de 3,3 operaciones diarias, dedicando el resto de su tiempo a sus otras funciones. El costo total anual para un departamento de importación de este tamaño es aproximadamente de \$ 212.000. (Ver composición de presupuesto en **Anexo I**). De este total, el mayor costo lo compone la remuneración a los empleados que le cuesta a la empresa un promedio de \$ 15.000 por mes. Más adelante se comparará este costo contra el ahorro que se puede llegar a obtener mediante un manejo eficiente en la asignación de fletes de importación.

1.3.3 – ¿Qué funciones tiene el operador dentro de la empresa?

Las principales funciones que tiene un operador de importación dentro de la empresa son las siguientes:

- Asesoramiento a compradores sobre las mejores condiciones de compra: Incoterm¹¹ más adecuado para la operación, tiempo aproximado de tránsito, alternativas de flete, costo del producto nacionalizado (permite comparar la conveniencia de comprar en el país o en el exterior), requerimientos y condiciones especiales para la importación, etc.
- Recepción de la orden de compra y envío de la misma al proveedor con las condiciones de embarque.
- Negociación de fletes internacionales.
- Contratación de fletes internacionales: según precio y servicio.

- Seguimiento de la orden de compra: en forma directa con el proveedor o a través del agente contratado a tal efecto.
- Información a compradores y programadores sobre la posición de la orden.
- Anticipación de documentos al despachante de aduana.
- Control de documentos de embarque.
- Control de facturas comerciales: tanto de proveedores de mercaderías como de servicios.
- Solicitud de transferencias de fondos al Sistema María para pagos de derechos y otros gravámenes.
- Seguimiento de la mercadería hasta su entrega en destino final.
- Control sobre la devolución de los contenedores vacíos.
- Análisis y respuestas a las cédulas de notificación de aduana por temas de valoración y otros.
- Toma de pólizas de seguros de caución para garantizar los gravámenes en la importaciones temporales.
- Seguimiento para el cumplimiento de las importaciones temporales.
- Contratación de fletes locales para el traslado de las cargas desde los aeropuertos y puertos hasta su destino final.

De esta forma el operador se encuentra siempre trabajando en temas que hacen al control y mejor funcionamiento en el abastecimiento de insumos importados. Es importante comparar y analizar si un operador que se encuentra fuera de la empresa puede realizar estas mismas funciones y de qué manera.

1.4 – El operador fuera de la empresa

¹¹ Termino Comercial Internacional que indica dónde comienzan y terminan las responsabilidades de las partes en un contrato de compraventa internacional.

Cuando la administración de las importaciones es tercerizada es el proveedor del servicio quien maneja y controla el proceso. Existen en el mercado argentino varios tipos de estos proveedores.

1.4.1 – Freight forwarders

Conocidos como agentes de carga, estas empresas manejan el transporte de mercaderías para terceros. Su función primordial consiste en reservar los espacios para las cargas de sus clientes y proveer los documentos de embarque. En algunas ocasiones también prestan otros servicios como embalaje de las mercaderías, seguros para las cargas, consolidaciones de fletes internacionales, fletes internos, nacionalización de mercaderías, almacenaje, distribución y otros servicios ligados a la operativa del comercio exterior.

El freight forwarder, por lo general, no es el dueño de los medios de transporte sino que tiene distintos contratos de servicio con las líneas marítimas y aéreas. En algunos casos, sobre todo en Europa y Estados Unidos, poseen grandes flotas de camiones y en muchos otros, como en Argentina, los subcontratan. Por lo tanto estos agentes tienen la flexibilidad de elegir, en base a los volúmenes que manejan, con qué líneas trabajar, las mejores rutas, tiempos y frecuencias de tránsito y por supuesto precios.

Dada la ventaja de juntar numerosas cargas, tanto de exportadores como de importadores, le permite conseguir fletes muy competitivos y trasladar a sus clientes tarifas que le generan una ganancia para sí mismo.

Dada esta capacidad de manejar grandes volúmenes de carga, surge, para el freight forwarder, la oportunidad de ampliar su servicio ofreciendo la posibilidad de entregar las mercaderías ya nacionalizadas en el lugar solicitado. De esta forma la empresa importadora deja de preocuparse en contratar

los distintos servicios y confía sus operaciones a este tipo de proveedor. Una vez finalizado el servicio y llevada a cabo la entrega, el forwarder cobra a su cliente a través de una sola Factura Comercial todos los costos de la administración de la importación, muchas veces sumados a un honorario previamente pactado.

Con este tipo de proveedor la empresa tiene el abastecimiento de insumos importados garantizado y no debería preocuparse por el proceso ya que está controlado por una empresa a la que le paga para que realice tal función. En el caso de que el freight forwarder sea realmente profesional y no tenga fallas desde el punto de vista operativo/logístico, existe un punto a tener en cuenta. El honorario pactado por cada operación o por todo el universo de ellas, durante un período determinado, no es el único excedente que este proveedor obtiene de la empresa. Existen ciertos gastos que son parte de la operación de importación, tanto en origen como en destino, y que son subcontrados por el freight forwarder a precios competitivos. Luego, los mismos son trasladados al cliente con incrementos en cada una de sus etapas. Tomemos como ejemplo el traslado de un contenedor de cuarenta pies estándar (40' STD) desde el Estado de Illinois, operación en condición Ex Works¹², hasta Buenos Aires. En el Cuadro I, que se detalla a continuación, se pueden apreciar los distintos costos y gastos para este tipo de operación.

¹² Desde la puerta de la Fábrica del proveedor en el país de origen. Todos los gastos son por cuenta del comprador/importador.

Cuadro I

Servicio	Costo F. Forwarder	Gasto Facturado	Ganancia F. Forwarder
Flete Interno hasta puerto	U\$S 500	U\$S 600	U\$S 100
Gastos Puerto de Origen	U\$S 200	U\$S 250	U\$S 50
Flete Internacional	U\$S 700	U\$S 850	U\$S 150
Gastos Puerto de Destino	U\$S 240	U\$S 300	U\$S 60
Flete Interno hasta Fábrica	U\$S 40	U\$S 80	U\$S 40
		Ganancia Total	U\$S 400

Si el honorario pactado por la empresa y el forwarder es de U\$S 150 por operación, lo que la empresa paga por encima del precio real, en concepto de honorario, al freight forwarder es U\$S 550. (U\$S 150 + U\$S 400).

Ahora, si en lugar de traer un contenedor, se decide importar la cantidad de cinco, la suma es la que se detalla en el Cuadro II a continuación.

Cuadro II

Servicio	Costo F. Forwarder	Gasto Facturado	Ganancia F. Forwarder
Flete Interno hasta puerto	U\$S 2.500	U\$S 3.000	U\$S 500
Gastos Puerto de Origen	U\$S 1.000	U\$S 1.250	U\$S 250
Flete Internacional	U\$S 3.500	U\$S 4.250	U\$S 750
Gastos Puerto de Destino	U\$S 1.200	U\$S 1.260	U\$S 60
Flete Interno hasta Fábrica	U\$S 200	U\$S 400	U\$S 200
		Ganancia Total	U\$S 1.760

De esta forma el honorario sigue siendo de U\$S 150 pero el excedente del freight forwarder pasa a ser de U\$S 1.910 (U\$S 150 + U\$S 1.760).

En el caso de los fletes aéreos, y sobre todo en cargas de gran peso o volumen, la diferencia es aún mayor. El Cuadro III muestra el caso de una compra de máquinas entregadas por un proveedor en el aeropuerto de Miami. La carga, con embalaje incluido, tiene un peso de 5.000 kilos. Su volumen transformado en peso resulta inferior a esos 5.000 kilos. Por lo tanto el costo del flete y demás gastos será calculado contra los 5.000 kilos brutos de la carga.

Cuadro III

Servicio	Tarifa Cía. Aérea	Costo F. Forwarder	Gasto Facturado	Ganancia Forwarder
Transfer Fee	U\$S 0,5 x kg.	U\$S 2,500	U\$S 1	U\$S 2.500
Handling Charge	-----	-----	U\$S 25	U\$S 25
Recargo Combustible	U\$S 0,10 x kg.	U\$S 0,10	U\$S 0,10	-----
Flete Aéreo	U\$S 0,90 x kg.	U\$S 4.500	U\$S 1,25	U\$S 1.750
Manejo en Argentina	-----	-----	U\$S 25	U\$S 25
			Ganancia Total	U\$S 4.300

En una sola operación el freight forwarder puede hacer una buena diferencia en el flete.

Desventaja de contar con un solo proveedor: Si la empresa que contrata este flete aéreo tiene un solo proveedor (en el cual tercerizó sus operaciones) es muy fácil que termine pagando un precio elevado. Si por el contrario consulta dos o tres cotizaciones adicionales es posible que consiga un mejor precio o que termine negociando su actual cotización. (Ver ejemplos en el **Anexo III**). Quizás para el caso mencionado previamente termine obteniendo un flete de U\$S 1,10 por kilo con lo que habrá dejado de perder U\$S 750 solo en ese rubro.

Esta forma de operar es común a todos los freight forwarders. La diferencia radica en que algunos facturan gastos más altos que otros. Para conocer si una tarifa de flete es elevada o se encuentra dentro de los parámetros del mercado es necesario conocer otros precios para esa misma operación. Teniendo, por lo menos, tres cotizaciones adicionales, uno puede comparar y saber si el precio que obtuvo es el más competitivo. De no serlo, se

puede optar por contratar a otro proveedor, o bien, hacer bajar la tarifa del primero a un valor más acorde al mercado. Lamentablemente, en el caso que acabo de presentar, el operador (departamento de importación) se encuentra tercerizado, por lo que esta práctica se torna imposible. (Ver **Anexo II** y **III** sobre comparativa de fletes para una misma operación).

En los casos de tercerización en un freight forwarder, es muy común que este ofrezca a la empresa un determinado flete pactado previamente, según el origen y el volumen de las cargas que se manejan habitualmente. Es posible también que la empresa haya realizado una licitación para quedarse con el proveedor que le brinde el mejor precio. De esta forma se habrá elegido al proveedor que mejor haya cotizado para las cargas que se manejan en un determinado año. Pero el secreto está en lo que pasa a lo largo de ese año. Por ejemplo, puede ocurrir que el freight forwarder pacte con la empresa una tarifa que se congela para todo el año. Pero luego también se pueden dar incrementos generales de precios en el mercado impuestos por las líneas marítimas. Cuando esto ocurre el proveedor no tiene más remedio que trasladarlo a su cliente dado que no tiene forma de absorber el mismo. Por otro lado si los precios bajan, más allá del nivel pactado con el cliente, es muy probable que este excedente quede en manos del freight forwarder. Es decir que es el proveedor del servicio quien maneja el precio en todo momento, tomando o dejando los fletes que existen en el mercado.

Cuando una empresa decide tercerizar su administración de importaciones lo hace, en el 70% de los casos, en freight forwarders.

1.4.2 – Consultoras de comercio exterior / tradings

Además de los freight forwarders existen en el mercado numerosas empresas catalogadas como “Consultoras de Comercio

Exterior” y “Trading Companies”. Las primeras ofrecen un servicio de consultoría en Comercio Exterior presentando y generando negocios con sus clientes. En el segundo caso, una trading, además de asesorar realiza compras y ventas de productos desde y hacia el Exterior. Muchas veces funcionan como representantes de empresas extranjeras en el país buscando clientes y prestando servicios de posventa. Al igual que los freight forwarders, las consultoras y las tradings, suelen ofrecer servicios integrales de importación a las empresas. Dado el volumen y conocimiento del mercado que tienen pueden contratar los distintos servicios que hacen a la importación y ofrecerlos a sus clientes.

Estas empresas deben, por lo general, contratar los fletes con un freight forwarder o bien directamente con una Agencia Marítima o Compañía Aérea, dependiendo del volumen de carga que tengan para manejar. Usualmente el volumen de estas empresas está muy por debajo de lo que maneja un freight forwarder de tamaño medio. Por lo tanto, la estructura de costos que hacen al precio final que luego trasladan a sus clientes se armaría de la forma detallada en el Cuadro IV.

Cuadro IV

Servicio	Costo Forwarder	Facturado por Forwarder	Facturado por Consult. / Trading	Ganancia Consult. / Trading
Flete Interno Origen	U\$S 500	U\$S 600	U\$S 650	U\$S 50
Gastos Puerto Origen	U\$S 200	U\$S 250	U\$S 300	U\$S 50
Flete Internacional	U\$S 700	U\$S 850	U\$S 950	U\$S 100
Gastos Puerto Dest.	U\$S 240	U\$S 300	U\$S 320	U\$S 20
Flete Interno Fábrica	U\$S 40	U\$S 80	U\$S 90	U\$S 10
			Ganancia Total	U\$S 230

De esta forma la consultora o trading hace llegar su precio de flete a su cliente. Además, a través del servicio integral, cobrará un honorario por el despacho de importación. Estas empresas tienen por lo general un despachante de Aduana trabajando internamente o bien lo contratan en el mercado. Independientemente de cual sea la modalidad, la empresa prestadora pasará al cliente un importe mayor al que le pasaría un despachante contratado en forma directa.

Este tipo de proveedor brinda un servicio integral de importación obteniendo ganancias por fletes y despachos de aduana. Su servicio comienza cuando la empresa importadora les hace llegar la orden de compra. Desde ese punto en adelante, la consultora o trading realizará todas las gestiones hasta poner el producto en manos del importador. Los empleados (operadores) de este tipo de proveedores son quienes realizan las contrataciones de los servicios y realizan todo el seguimiento de la carga hasta su destino final.

1.4.3 – Despachantes de aduana

Existen grandes estudios de despachantes de aduana que, dado el alto volumen de operaciones que manejan, deciden ampliar sus servicios ofreciendo fletes, tanto nacionales como internacionales, a sus clientes. Al igual que las consultoras y las tradings lo hacen subcontratando a freight forwarders, agencias marítimas y aéreas. De hecho existen acuerdos entre despachantes y forwarders para participar en licitaciones en grandes empresas. De esta forma ambos prestadores ofrecen sus servicios obteniendo ganancias por separado dentro de una misma oferta. Por lo general, la estructura de los precios de los fletes se forma como en el ejemplo del Cuadro V.

Cuadro V

Servicio	Costo Forwarder	Facturado por Forwarder	Facturado por Despachante	Ganancia Despach.
Flete Interno Origen	U\$S 500	U\$S 600	U\$S 650	U\$S 50
Gastos Puerto Origen	U\$S 200	U\$S 250	U\$S 300	U\$S 50
Flete Internacional	U\$S 700	U\$S 850	U\$S 950	U\$S 100
Gastos Puerto Dest.	U\$S 240	U\$S 300	U\$S 300	-
			Ganancia Total	U\$S 200

Habitualmente el despachante de aduana no suele cargar demasiado los precios pero dado que es quien genera el negocio tiene la oportunidad de establecer una alianza con el forwarder y facturar tanto su servicio como el flete a su cliente final. De esta forma obtiene una ganancia adicional. Con respecto a los fletes internos en Argentina, los suele contratar con empresas de transporte locales incrementando también el precio que luego traslada a su cliente. También hay casos, aunque pocos, de despachantes que trabajan con sus propios camiones para hacer algunos de estos fletes.

El honorario del despachante es un punto importante por que de ello depende su participación en las operaciones de una gran empresa. Por lo general se trabaja en base a porcentajes sobre el precio CIF¹³ o base imponible de la operación de importación. Por ejemplo, para una importación de U\$S 70.000 en condición FOB¹⁴ puerto de Miami que luego se le suma un flete marítimo de U\$S 600 y un seguro de U\$S 706 se obtiene una base imponible (CIF) de U\$S 71.306. Sobre este importe se multiplica el honorario que el despachante tiene pactado con la empresa. Por ejemplo si cobran el 0,25%, su ganancia será, en este caso, de U\$S 178. Cuando el honorario del despachante,

¹³ Incluye el costo de la mercadería + seguro + flete internacional.

resultante de la multiplicación mencionada es muy bajo, se suelen establecer pisos o mínimos, como por ejemplo \$ 200. De esta forma se mantiene un equilibrio entre operaciones de bases imponibles elevadas y aquellas de bajos montos. También existen estudios de despachantes que dado el gran volumen de operaciones que manejan directamente trabajan con un honorario mínimo, independientemente del monto de la operación. El honorario del despachante suele ser un factor fundamental en las licitaciones de las grandes empresas. Muchas veces se deciden, además del servicio ofrecido, por centésimas en el porcentaje. Pero cuando el despachante gana una licitación, en la que también ingresa ofreciendo un servicio de fletes, es muy común que trabaje con un honorario realmente bajo, a veces gratis, obteniendo la real ganancia con los fletes. En estos casos, las grandes empresas suelen contratar estos servicios pensando en obtener un buen costo para sus operaciones. La verdad y la lógica indican que nadie trabaja gratis, por más grande que sea la empresa ni por el beneficio de tener a tal o cual cliente dentro de su cartera.

1.4.4 – ¿Quién es el operador fuera de la empresa?

Sea forwarder, consultora, trading o despachante de aduana, cualquiera de estos proveedores pondrá al servicio de la empresa un grupo de personas que se encargará de toda la operativa de importación. Muchas veces suelen ofrecer inplants¹⁵ que trabajarán dentro de la misma empresa realizando el trabajo de un operador de importación como corresponde. En otros casos el proveedor tiene a todo su plantel trabajando en este servicio en sus propias oficinas. En ambos casos, estos empleados presentan el mismo perfil que el operador dentro de la empresa importadora. Es decir, seguramente cuentan con la misma formación profesional, conocimientos similares de la operativa y bajo un mismo mando es posible que lleguen a resultados similares. Pero es en este punto

¹⁴ “Free on board”, libre sobre la bodega del barco o avión. Incluye el precio de la mercadería + el traslado y demás gastos hasta la puesta sobre el medio transportador.

¹⁵ Personal del proveedor que trabaja dentro de las oficinas de la empresa que lo contrata.

donde surge la primera diferencia. No se encuentran bajo la supervisión ni a la orden de la empresa importadora. Sus jefes son los proveedores del servicio y sus objetivos no son los mismos que los de la empresa importadora. Por este motivo seguramente lucharán para que las cargas arriben en tiempo y forma a destino, pero quizás no al menor de los costos. No tendrán la iniciativa ni la proactividad para lograr crear mejores condiciones en traslados a depósitos fiscales para tener menores costos. A su vez, seguramente tendrán políticas de economizar en el uso del teléfono y otros recursos que generen altos costos para la empresa. De esta forma el servicio de un operador externo se podrá adecuar a los requerimientos de un cliente siempre y cuando estos no excedan los límites del negocio. En síntesis, el operador, fuera de la empresa, responde a ciertos objetivos, impuestos por sus jefes o directores, entre los cuales brindar un buen servicio es solo uno más de ellos.

1.5 – Asignación de fletes internacionales

¿Por qué hago tanto énfasis en el tema de los fletes internacionales en este trabajo? Por que representan un papel clave en los resultados anuales de la administración de importación. La otra respuesta que surge, en base a la observación, es por que no todas las empresas le dan la importancia que realmente merecen y que mostraré a continuación.

Voy a trabajar sobre el supuesto de una empresa con un importante volumen de importación. Esta empresa tiene un movimiento de 1.500 TEUS¹⁶ al año, numerosos embarques aéreos (algunos de importantes pesos y medidas) y de 600 camiones por año (50 por mes).

¿Cómo debo llevar a cabo la contratación para cada una de estas modalidades? Existen varias alternativas dentro de dos grandes grupos.

¹⁶ Unidades equivalentes a contenedores de 20 pies. Por ejemplo 2 Teus = 1 cont. De 40 pies.

A) Un solo proveedor (Outsourcing)

Embarques Marítimos (Carga FCL¹⁷)

En una licitación anual, el proveedor, en el que finalmente tercerizo mis operaciones, se queda con el control y administración de mi volumen de contenedores (1.500 TEUS). Esta empresa ha ganado en base a sus tarifas, que estuvieron por debajo del resto de los concursantes para las distintas procedencias de la carga.

1° Error (muy común en las licitaciones): No se cotizan los fletes internos en el país de origen. Por lo tanto me estoy quedando con un proveedor con un buen precio de flete internacional pero sin tener en cuenta que seguramente me incrementará los fletes internos al ser mi único prestador. Por ejemplo, si usualmente importo desde la Costa Este de Estados Unidos debo tener en cuenta que es habitual que los exportadores de ese país vendan en condición Ex Works. Y es más importante aún tener en cuenta que el costo de los fletes internos suele ser muy elevado y muchas veces llega a estar por encima del mismo flete internacional.

Voy a asumir ahora que tomé este recaudo y solicité también cotizaciones de fletes internos para las cargas de proveedores del exterior con los que opero frecuentemente. Tengo ahora un proveedor en quien tercericé mis operaciones y estoy seguro de tener el mejor flete.

2° Error: puedo tener un flete muy competitivo pero desconozco su Transit Time¹⁸ y si además mi contenedor sufrirá un trasbordo¹⁹.

¹⁷ Carga en contenedores completos “Full Container Load”

¹⁸ Tiempo de tránsito del barco desde el puerto de origen hasta su destino final.

¹⁹ Ocurre cuando un contenedor debe cambiar de barco para llegar al puerto de destino.

Esto puede llevar a que contrate un servicio que demore mucho más de lo habitual y que además mi carga quede expuesta a ciertos peligros en puertos intermedios donde deba esperar por otro barco para seguir viaje.

Pero también voy a suponer que he tomado ese recaudo y solicito a mi proveedor que, además de una buena tarifa, se utilicen líneas marítimas de primer nivel con un bajo transit time y sin trasbordos. Estaré en ese caso bastante seguro de haber contratado un buen servicio. Sin embargo se me estará pasando por alto otro punto muy importante.

3° Error: Es muy común, como ya lo mencioné, que a lo largo de un año las tarifas de carga FCL sufran cambios. Frecuentemente las líneas marítimas se ponen de acuerdo para subir sus tarifas según la demanda del mercado y el incremento en ciertos tráficos. Estos aumentos llegan a los usuarios en los llamados GRI (Incremento general de tarifas) o GRR (Restauración general de tarifas). También suelen existir aumentos en determinados gastos fijos como por ejemplo en el BAF²⁰ (Bunker Adjustment Factor). Cuando esto ocurre los fletes se incrementan en un determinado monto en dólares o euros dependiendo de dónde provenga la carga. Estos aumentos son trasladados a los importadores por los freight forwarders o las líneas marítimas en forma directa. Pero como es normal que se den estos aumentos también existen oportunidades de reducir el importe de los fletes. Esto también depende de la oferta y demanda del mercado en un determinado momento. Por lo tanto es posible obtener mejores fletes a lo largo del año. El error es contratar un determinado flete en una licitación y no revisar si el mismo queda por encima de los precios de mercado a lo largo de un año.

Este último error es habitual cuando se trabaja con un solo proveedor que maneja todas las operaciones por que las empresas suelen

estar conformes sabiendo que la mercadería llega en tiempo y forma a su destino final (aunque no al mejor precio).

Embarques Aéreos

Para los embarques aéreos la importancia de comparar precios es fundamental. Cuando se trabaja con un solo proveedor existen dos formas de hacerlo. Una es con un tarifario escalonado según el peso de la carga. Por ejemplo, para cargas que pesen menos de 100 Kgs. la tarifa será de U\$S 2,50 x Kg. Para aquellas mayores a los 100 Kgs. la tarifa bajará a U\$S 2,20 x Kg. Por último cuando sean mayores de 500 Kgs. sólo pagarán U\$S 2 x Kg.

La otra modalidad es a través de una tarifa plana (Flat Rate). Por ejemplo U\$S 2 por kilo para todas las cargas de un mismo origen. Con ambas modalidades uno puede quedar satisfecho por la tarifa obtenida pero se estará pasando por alto un detalle.

1° Error: Una vez más no estoy teniendo en cuenta los fletes internos. Un tema es la tarifa del flete internacional y otro, muy distinto, es el costo de ir a retirar la carga en una determinada planta en el interior de un país. Si estos gastos no son tenidos en cuenta es muy posible que luego terminen encareciendo la operación.

2° Error: si elijo la tarifa escalonada existirán casos en los que saldré perjudicado. Por ejemplo, en caso de que el peso de una carga quede al límite, pero sin llegar al siguiente nivel o corte, en el que pagaría una tarifa más barata. También se puede dar el caso opuesto en el que sin duda saldré favorecido. Esto significa que ganaré en algunos casos pero no en otros.

²⁰ Recargo que aplican las líneas marítimas sobre los contenedores y que suele estar ligado al precio del combustible.

Si en cambio elijo trabajar mediante una tarifa plana, mi prestador de servicios se va a asegurar que esta sea lo suficientemente elevada como para no tener una pérdida a lo largo de un determinado período.

3° Error: el hecho de trabajar con tarifas fijas todo un año y con un solo proveedor implica dejar de aprovechar las oportunidades que siempre surgen en el mercado de fletes aéreos. En este mercado existen lo que se conoce como tarifas puntuales “spot rates”, que se pueden solicitar para determinados tráficos con ciertos volúmenes y de esta forma obtener mejores precios. A su vez también existen “Promotion Rates” que son tarifas de promoción durante un determinado período. Por ejemplo una determinada compañía aérea puede ofrecer a sus clientes (freight forwarders) reducciones importantes durante ciertos meses en los que baja el volumen de carga. Si las tarifas son planas o pactadas para todo un año esta reducción quedará en manos de mi proveedor. Cualquier empresa, que hoy tenga tercerizada sus operaciones, puede comprobar esto que acabo de plantear, simplemente, solicitando una tarifa puntual para un determinado volumen y en cualquier momento del año. Por supuesto que esto lo debe hacer con otros proveedores diferentes al actual.

Embarques Terrestres

La práctica muestra que pocas empresas incluyen en la tercerización de sus importaciones a los embarques terrestres. Por lo general estos son contratados por la misma empresa por un período determinado. El único aspecto a tener en cuenta en estos casos es la evaluación previa sobre la conveniencia de esta modalidad u otras a lo largo del año. Es común, sobre todo en estos últimos tiempos, que existan incrementos en ciertos fletes terrestres, como por ejemplo el del transporte refrigerado desde Brasil. Cuando esto ocurre siempre es conveniente analizar la alternativa marítima y comparar costos. Sin

embargo, no siempre se lleva adelante este análisis y lo que usualmente se hace es buscar otra empresa de transporte terrestre que tenga mejor precio.

B) Dos Proveedores (Outsourcing)

También existen empresas que tercerizan en dos proveedores. A continuación se detallan los posibles efectos en los fletes cuando esto ocurre.

Embarques Marítimos (Carga FCL)

En licitaciones anuales las cargas se pueden repartir entre los dos proveedores según la mejor cotización. No repetiré los errores comunes ya mencionados en el caso de un solo proveedor. La única ventaja de tener dos es simplemente tener una referencia adicional para comparar. Pero esto no me exime del riesgo de tener dos proveedores con elevadas tarifas de fletes para determinados orígenes, ni que estén contratando servicios de mala calidad. Hasta puede ocurrir que los dos proveedores acuerden repartirse los tráficos y cobrar altos precios en todos.

Embarques Aéreos

Para este caso solo se puede agregar que dos cotizaciones no son suficientes como para conocer si el precio que estoy pagando es competitivo. Existen en el mercado todo tipo de tarifas y las diferencias que pueden existir en un determinado momento para cargas de gran peso o volumen son muy grandes como para no tenerlas en cuenta. Si la persona encargada de asignar los fletes, dentro de la empresa importadora, no conoce del tema, es probable que siempre termine eligiendo el precio más barato entre sus dos

proveedores sin siquiera preguntarse cuánto más se puede llegar a mejorar una tarifa.

C) Proveedores Múltiples (Departamento de Importación)

El hecho de tener un departamento de importación dentro de la empresa no implica tener muchos proveedores de fletes. Existen casos de empresas (sobre todo las chicas) que solo tienen un proveedor. En este trabajo se considera que una empresa, sea chica, mediana o grande, pero con un importante volumen de importación, debe tener siempre más de dos proveedores de fletes para repartir sus cargas. También se considera que una empresa de este tipo debe contar con un departamento de importación con un conocimiento adecuado del mercado de fletes. A continuación se aclara el por qué de estos considerandos.

Embarques Marítimos (Carga FCL)

Existen dos formas de manejar la Carga FCL. Una de ellas es mediante una contratación anual asignando las cargas a los mejores precios. La otra es solicitando cotizaciones para cada carga.

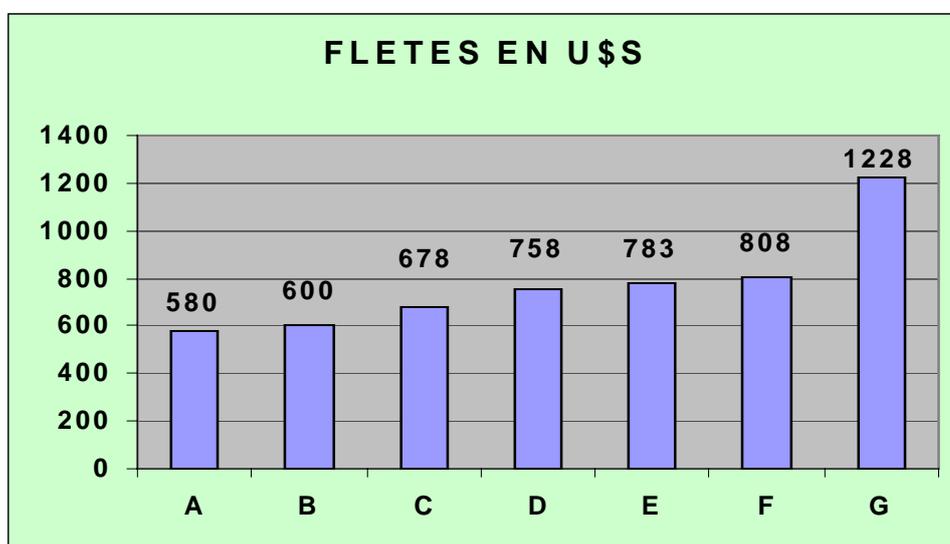
En el primer caso se cierran los precios para todo el año sabiendo que pueden existir tanto incrementos como reducciones. Por este motivo, un departamento, que cuente con un equipo responsable, buscará sus resultados anuales verificando el nivel de precios a lo largo del año. A su vez deberá tener siempre a mano, por lo menos, dos alternativas para definir operaciones con fletes internos de por medio.

En el segundo caso, con cotizaciones por operación, la empresa puede estar segura de que siempre tendrá el precio más competitivo

durante todo el año. Para que esto ocurra se debe solicitar cotizaciones a, por lo menos, cuatro proveedores. De esta forma siempre se contará con cuatro precios diferentes. Además, para mejorar aún más los precios, se pueden tomar las dos tarifas más competitivas y negociar hasta conseguir una mejor. La competencia entre los proveedores de fletes es la principal herramienta de la empresa.

En el ejemplo N° 1 del **Anexo II** se pueden observar distintas cotizaciones de fletes para un contenedor de veinte pies estándar que embarca desde el puerto de Miami. La mercadería que transporta son envoltorios (Flexibles). Para llegar a estos precios se solicitó cotización a siete freight forwarders. Algunos líderes en el mercado mundial, otros de tamaño medio y algunos pequeños. Las tres primeras cotizaciones fueron renegociadas y los valores que se muestran representan los precios más competitivos a los que pudieron llegar.

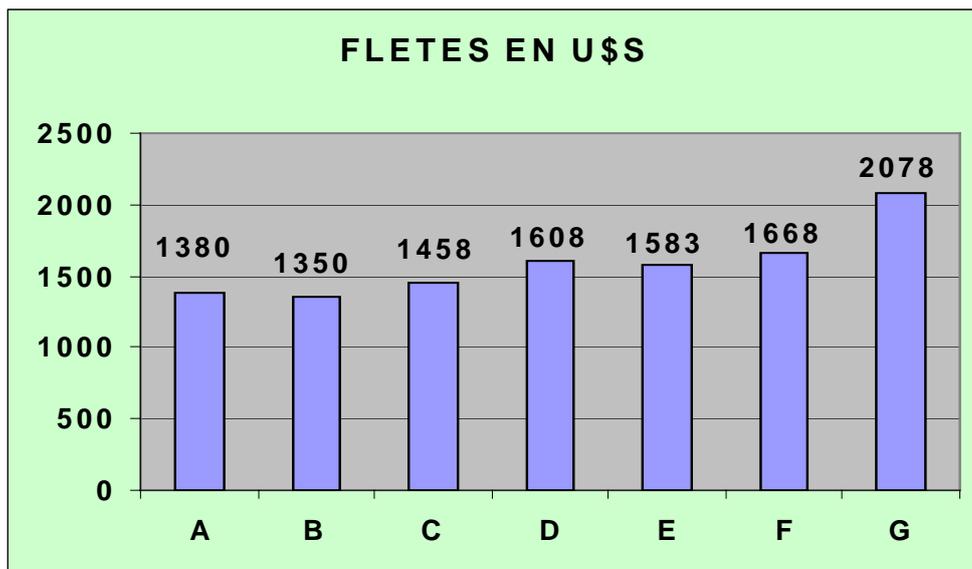
GRAFICO I



Lo primero que se observa en el Gráfico I es la gran diferencia en los precios de los distintos proveedores. Entre la mejor cotización

(Forwarder A) y la más alta (Forwarder G) existe una diferencia de U\$S 648. Este punto es importante para observar los distintos tipos de tarifas que existen en el mercado de fletes. Otro aspecto importante es la diferencia de las tres primeras tarifas, las renegociadas, en comparación con las demás. Trabajaré ahora sobre el supuesto de que decido tercerizar las operaciones en uno o dos proveedores. Puede que tenga suerte y siempre obtenga las mejores tarifas del mercado. No obstante, esto es poco probable si no tengo contra qué comparar. Siguiendo con el gráfico I, si mi proveedor es el forwarder D, con el cual solo acepto su tarifa y la tomo como buena, estaré pagando U\$S 758 por contenedor. De tener otras opciones, podría llegar a un precio igual o similar al que ofrece el forwarder A. Para lograr esto solo basta con solicitar otras cotizaciones y negociar sobre las más competitivas. El ahorro que entonces alcanzaría sería de U\$S 178 para un solo contenedor. Suponiendo que los 1.500 contenedores, que usé a modo de ejemplo al comienzo, vienen, en su totalidad, desde Miami, el ahorro que estaría dejando de obtener, por no contar con otras opciones, sería de **U\$S 267.000** al año (U\$S 178 x 1.500). Este ahorro supera notablemente el presupuesto de cualquier departamento de importación. En el ejemplo del **Anexo I** ese presupuesto es de \$ **212.000**.

GRAFICO II



En el Gráfico II se despliegan siete cotizaciones para un contenedor de 20 pies que sale desde la ciudad de Bloomington, en el Estado de Indiana y luego embarca desde el puerto de Newark (Ver cotizaciones en el Ejemplo 2 del Anexo II).

La diferencia entre la mejor cotización (forwarder B) con la más alta (forwarder G) es de U\$S 728. Al margen de esta clara diferencia se puede apreciar un cambio en el orden de las cotizaciones. Por ejemplo el forwarder A ya no es el más competitivo dado que el B ha presentado una mejor tarifa global con un flete interno más bajo. Lo mismo ocurre con mi forwarder, el D, que ha pasado a ser la quinta mejor cotización por no tener fletes internos competitivos. Esto es un claro ejemplo de lo que ocurre con muchas empresas que trabajan con un solo proveedor de fletes. Cierran un contrato por un determinado flete marítimo pero luego terminan perdiendo con elevados fletes internos. Y cuando de este tipo de fletes se trata siempre es importante contar con una referencia. Ahora, suponiendo que manejo un volumen de 300 contenedores por año desde la localidad de Bloomington y que tengo como proveedor al forwarder D, terminaré pagando un flete total de U\$S 1.608 por contenedor. En cambio, si decido investigar un poco las tarifas del mercado, y contando con un volumen de 300 equipos, seguramente llegaré a la tarifa del forwarder B, es decir U\$S 1.350 (U\$S 258 menos que D). Si en un año manejo la cantidad mencionada estaré ganando una diferencia de U\$S 77.400 (U\$S 258 x 300 contenedores). Una vez más, y al tipo de cambio actual del dólar (\$ 2,90), habré superado el costo de un departamento de importación que tiene como una de sus funciones analizar este tipo de cuestiones.

A la hora de contratar fletes, un departamento de importación debe saber que no todos los proveedores tienen las mismas fortalezas

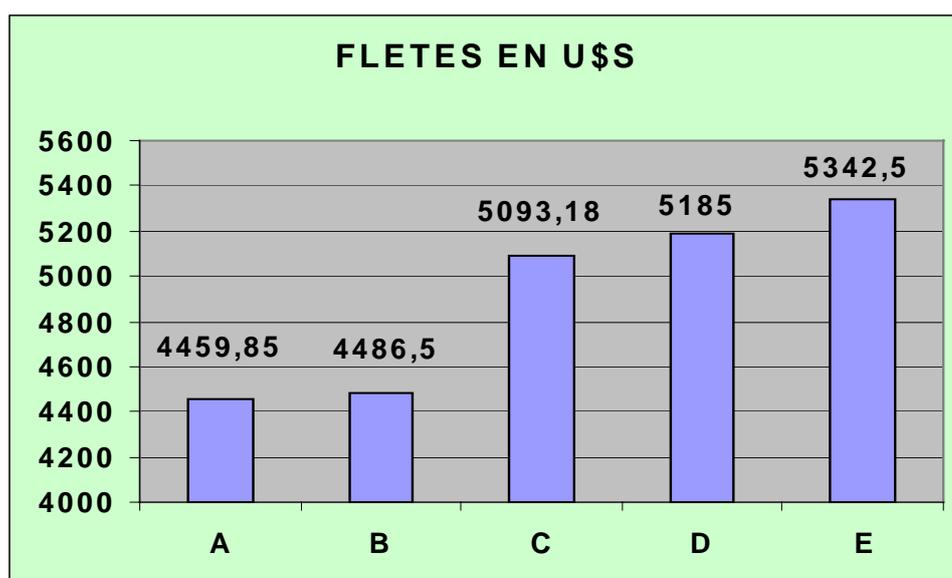
y debilidades en las tarifas. Estas características se dan según la procedencia de la carga. Pueden existir forwarders con precios muy competitivos desde Lejano Oriente pero con precios elevados para Mar del Norte. La habilidad de un departamento de importación está en encontrar a los forwarders que tengan mayores fortalezas en un determinado tráfico y hacerlos competir entre ellos.

Embarques Aéreos

Para los embarques Aéreos las diferencias en fletes, sobre todo en embarques de gran peso y volumen, es aún mayor que en los marítimos. Para estos casos es muy importante tener siempre al menos tres cotizaciones. En el **Anexo III** se pueden encontrar dos ejemplos de cotizaciones aéreas para cargas de distinto peso.

En el ejemplo N°1 se detallan cotizaciones para una carga de 2.950 Kgs. proveniente de la ciudad de Morristown, Estado de Tennessee. He solicitado un total de cinco cotizaciones de las cuales negocié con las dos más bajas para obtener precios más competitivos. Los resultados se muestran en el Gráfico III.

GRAFICO III

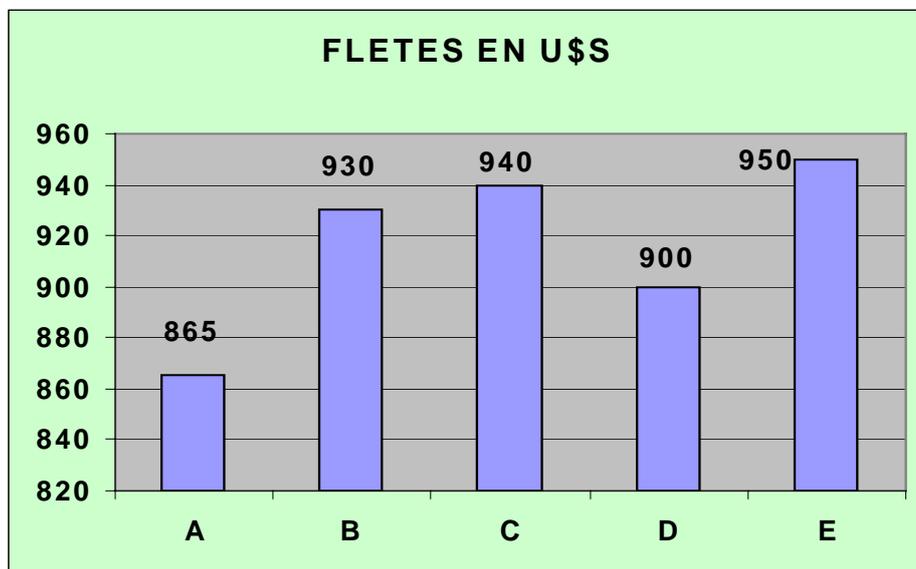


La diferencia entre la cotización más competitiva y la más baja es de U\$\$ 882,65. De las cinco cotizaciones se nota una gran diferencia entre las dos primeras y el resto. El hecho de solicitar cotización para una carga de importante peso o volumen hace que el forwarder sienta especial interés en tomarla. Por este motivo estarán más dispuestos a esforzarse en llegar al precio que se les solicita. Tomando las cotizaciones más competitivas se negocia con las dos más bajas y se obtiene una excelente tarifa. Si por el contrario decido trabajar con un solo proveedor de fletes, por ejemplo el Forwarder C, solo tendré una cotización que tomaré como buena. En ese caso estaré dejando de ahorrar U\$\$ 633,33. Este importe, dependiendo del precio del dólar en Argentina, puede llegar a ser igual o superior al salario de un mes de un operador de importación. Pero, entonces ¿por qué ocurre que muchas empresas deciden tercerizar sus operaciones en uno o dos proveedores?. La respuesta está en la necesidad de contar con la mercadería en el menor tiempo posible. El optar por un flete aéreo para una carga de casi 3.000 Kgs. implica que debe existir una determinada urgencia. Por este motivo se da prioridad al movimiento de la carga sobre el importe del flete. Este estudio insiste en que es posible mantener la prioridad N° 1 (urgencia de la mercadería) y al mismo tiempo conseguir el flete más competitivo.

Distinto es el caso del ejemplo N° 2 del **Anexo III**. Las cinco cotizaciones son ahora para una carga de 400 Kgs. proveniente de la ciudad de Elguin, Estado de Illinois. Al ser la carga de menor peso que el ejemplo anterior se achican las diferencias entre las cotizaciones.

El Gráfico IV muestra este aspecto que ocurre frecuentemente en cargas de bajo peso o volumen.

GRAFICO IV



La diferencia entre la cotización más alta y la más baja es de solo U\$\$ 85. Solo se han negociado las dos mejores que fueron la D (se llegó a U\$\$ 900) y la A (bajó hasta U\$\$ 865). Aquí el margen que tienen los distintos agentes para reducir sus precios es inferior. No obstante siempre es posible conseguir mejores fletes. Suponiendo que en un año tengo 30 embarques desde la ciudad de Elguin y que mi único proveedor (C) me vende un flete de U\$\$ 940, estaría dejando de ahorrar U\$\$ 2.250 (U\$\$ 75 x 30). Con esto pretendo demostrar que inclusive en cargas de poco peso o volumen siempre es posible realizar ahorros. Lo importante es la suma de todos los ahorros (como estos ejemplos) que se pueden lograr en un año.

Para embarques aéreos, un departamento de importación debe trabajar siempre con cotizaciones por operación y no con tarifas planas o escalonadas. De esta forma siempre tendrá el mejor precio en todo momento. A diferencia de los embarques marítimos, la incidencia de un flete

aéreo sobre el precio de un bien importado es siempre mayor, salvo en cargas muy pequeñas de escaso peso o volumen.

Lo que pretendo transmitir en esta sección es que con un adecuado procedimiento de cotizaciones de fletes se pueden llegar a conseguir importantes ahorros para la empresa. Ahorros tan importantes que pueden permitir costear el presupuesto de un departamento de importación y hasta dejar importantes ganancias para la empresa. De esta forma, una empresa, con un departamento de importación propio y profesional, puede alcanzar esta ventaja en tan solo un año.

1.6 – El servicio: ¿El operador dentro o fuera?

Una vez analizado el tema de los fletes internacionales pasaré a explicar cuál es el servicio que presta un operador de importación. El servicio, demuestra a la larga, ser más importante que los precios de los fletes.

Cuando hablo de servicio intento identificar qué es lo que debe salir bien y no fallar. En este caso voy a detallar los motivos que usualmente llevan a encarecer una operación de importación y las consecuencias que esto tiene para el importador. A su vez analizaré el rol del operador, ya sea dentro o fuera de la empresa.

1. **Entrega fuera del término pactado por parte del proveedor:** cuando esto ocurre y el proveedor no cumple con la fecha de entrega prometida, generalmente existe un perjuicio para el importador. El mismo consiste en no poder contar con la mercadería para la oportunidad para la cual la compró. Esto puede resultar, por ejemplo, en no cumplir con un cliente en término, tener que reemplazar una materia prima por otra de inferior calidad o bien más cara, o hasta el paro de una línea de producción.

Rol del operador dentro de la empresa: cuando detecta que la fecha de entrega prometida no se cumple solicita a su agente que contacte al proveedor para que dé una respuesta y una fecha real de entrega. De no tener respuesta es el mismo operador (en nombre de la empresa) quien llama al proveedor como perjudicado principal.

Rol del operador fuera de la empresa: al detectar el incumplimiento en la entrega debe avisar al importador y esperar una instrucción al respecto. De ser la instrucción contactar al proveedor debe hacerlo de inmediato manteniendo al tanto al importador de las respuestas. De ser necesario el importador tomará contacto con el proveedor para dirimir el conflicto.

En este tipo de eventualidades la realidad muchas veces muestra que se da inicio a una serie de acusaciones entre Forwarder y el proveedor. El primero sostiene que la mercadería nunca estuvo lista y el segundo suele acusar que es el agente designado por el importador quien no pasó a retirar la carga. En estos casos es el importador quien debe mediar y muchas veces hacer de árbitro para decidir quién ha sido el responsable del atraso. Este arbitraje es de mucha importancia ya que de su resultado derivará quien se hará cargo de los gastos ocasionados por la demora. Es precisamente en estos casos donde un operador de importación, dentro de la misma empresa, es la persona indicada para llevar adelante el estudio del problema. A su vez es quién tendrá todas las herramientas para decidir dónde estuvo el problema. Ninguna otra persona de la empresa tendrá más ni mejor información que el operador.

- 2. Retiro de la mercadería fuera de término por parte del agente designado por el importador:** el resultado es igual al anterior ya que la empresa no puede contar con la mercadería en término, lo único que varía es la

responsabilidad ya que en este caso corresponde a un proveedor de servicios designado por la misma empresa importadora.

Rol del operador dentro de la empresa: cuando se da esta situación, el operador puede obligar a su agente a hacerse cargo de los gastos que esto ocasione a la empresa. Muchas veces el agente de carga debe enviar la carga vía aérea absorbiendo los costos.

Rol del operador fuera de la empresa: en este caso el operador seguramente informará al importador de un atraso en la operación en cuestión sin dar mayores detalles. En el caso de que el importador decida investigar sobre este atraso deberá hacerlo en detalle con las dos partes (Forwarder – Proveedor) hasta llegar a la verdad. Es de suponer que un comprador o responsable de abastecimiento no tienen suficiente información ni tiempo como para decidir en estos temas. Es muy probable que las cosas sigan su curso y sea la empresa importadora la que absorba estos gastos.

3. **Envío de los documentos de embarque fuera de término:** este problema es común con ciertos proveedores que desconocen la operativa de importación y la importancia de los documentos a este efecto. El resultado es un atraso de la mercadería en la Aduana. Esto, además de no permitir a la empresa contar con su mercadería, genera altos costos de almacenaje.

Rol del operador dentro de la empresa: En estos casos es el mismo operador quien activa el envío de los documentos poniendo presión en el proveedor o en su representante. De existir gastos por este atraso trasladará los mismos al proveedor.

Rol del operador fuera de la empresa: Si el despachante y el forwarder no se encuentran integrados debe existir una buena

coordinación entre ambos para detectar este tipo de problemas. Por un lado el agente debe informar al despachante de la fecha estimada de llegada del embarque y por otro este último debe reclamar al primero los documentos del exterior para poder hacer el trámite de aduana. Si en cambio ambos se encuentran integrados en una misma empresa será más fácil detectar el problema aunque puede que resulte más difícil presionar al proveedor del exterior.

4. **Omisión por parte del proveedor de enviar ciertos documentos de embarque cruciales para el trámite de importación:** muchas veces se solicita al proveedor que envíe un determinado documento especial como puede ser el Certificado de Origen o un Certificado de Análisis. Sin los mismos y dependiendo de la mercadería no es posible llevar a cabo la nacionalización. Esto generará costos de almacenaje hasta que tales documentos sean recibidos y presentados ante la Aduana. Una de las herramientas utilizadas para eludir este problema temporalmente, es garantizando la falta del documento ya sea con efectivo o con una póliza de caución. Ambas alternativas tienen un costo y un riesgo ya que el documento puede no ser enviado por el proveedor por lo que descartaremos este tipo de solución.

Rol del operador dentro de la empresa: Para que un proveedor envíe los documentos correctos es fundamental que primero el operador se los solicite por escrito. Esto se puede hacer desde la misma Orden de Compra o bien por separado. Cuando el operador recibe los documentos lo primero que debe hacer es revisarlos. Si falta algún Certificado clave lo primero que hace es reclamarlo al exterior. Si el mismo luego demora en llegar y se produce un extra costo de almacenaje, el operador no tiene más que intimar a su proveedor para que absorba este gasto.

Rol del operador fuera de la empresa: Cuando el operador es externo debe detectar la falta de un documento clave en tiempo y forma y debe reclamar al proveedor. La única diferencia que puede existir con el operador de la empresa es el nivel de presión que pueden llegar a ejercer cada uno.

5. **Errores en los documentos de embarque:** esto es común y de no ser detectados antes de presentarlos ante la Aduana, pueden traer serios problemas que deriven en atrasos y multas para la empresa.

Rol del operador dentro de la empresa: Todo empleado de Comercio Exterior debe revisar siempre los documentos de embarque antes de pasarlos al despachante de aduana. Es su responsabilidad detectar los posibles errores en los documentos. A su vez, una vez enviados a la oficina del despachante este realiza un segundo control. Aquí radica la ventaja de tener un control en la empresa y luego fuera de ella.

Rol del operador fuera de la empresa: el operador encargado de revisar los documentos fuera de la empresa es seguramente el empleado del despachante de aduana. Este control puede ser tan efectivo como el que realiza el empleado de Comercio Exterior pero la desventaja, en este caso, es que los documentos sólo pasan por un control.

6. **Diferencias entre lo facturado por el proveedor y lo que realmente ha arribado:** esto puede darse por que el proveedor haya enviado tanto mercadería de más como de menos. En ambos casos de ser detectado por la Aduana corresponde una multa por falsa declaración cuyo monto puede ser de 1 a 5 veces el valor de la mercadería en Aduana.

Rol del operador dentro de la empresa:

lamentablemente este tipo de situaciones son difíciles de prever ya que el problema aparece cuando la Aduana lo detecta en una verificación. La única forma que existe de anticiparse es realizando lo que se conoce como “toma de contenido” que es una verificación hecha por la misma empresa importadora antes de realizar el trámite aduanero. Esto tiene un costo y no se puede realizar para todas las importaciones por que sería poco práctico y muy costoso. Pero si se puede llevar adelante para aquellas importaciones de proveedores pocos confiables o que suelen cometer este tipo de errores. Quien toma la decisión de llevar adelante una toma de contenido es la propia empresa a través de sus operadores.

Rol del operador fuera de la empresa:

En estos casos el operador externo deberá consultar siempre a la empresa importadora y al mismo tiempo asesorar cuándo es conveniente hacerlo y cuándo no. El riesgo que se corre en este caso es que, por una cuestión de seguridad, el operador abuse de este recurso generando altos costos para la empresa.

7. **Errores en la clasificación arancelaria por parte del Despachante de Aduana:** esto usualmente se da por falta de experiencia del despachante o por falta de información sobre la mercadería.

Rol del operador dentro de la empresa:

El operador de importación debe asegurar que en todos los casos el despachante de Aduana cuente con la mejor y más completa información. Usualmente la información necesaria para clasificar una mercadería se consigue a través del comprador, del mismo usuario del producto o del proveedor.

Rol del operador fuera de la empresa:

Para conseguir la información adecuada para posicionar una mercadería el operador

deberá recurrir a la misma empresa. Puede que se contacte con interlocutores amables que dispongan de tiempo como para ayudarlo y puede que esto no sea así. De cualquier forma la desventaja está en que es externo a la empresa a diferencia del interno que trabaja día a día con sus colegas.

8. **Demoras en el ingreso de los datos de la carga al Sistema María:** Esto depende de la empresa (Forwarder, Cía. Aérea o Marítima) que lo haga, pero es usual que algunas empresas demoren 48 horas para ingresar el manifiesto de carga de un vapor en el sistema o que bien un Forwarder se demore en hacer el cierre de su consolidado en el sistema del aeropuerto.

Rol del operador dentro de la empresa: Dado que esto es exclusiva responsabilidad del Freight Forwarder el operador debe controlarlo para realice esta función lo más rápido posible.

Rol del operador fuera de la empresa: Aquí es el mismo operador quien debe controlar y presionar a sus colegas para que hagan los cierres cuanto antes.

9. **Demoras por parte del despachante de Aduana:** también se dan casos en que el despachante de Aduana se demora en oficializar un despacho de importación.

Rol del operador dentro de la empresa: cuando el operador considera que existe un atraso en el retiro de la carga de la Aduana automáticamente llama a su despachante para ver qué es lo que pasa. Esta presión permanente hace que el despachante luche por nacionalizar las operaciones lo antes posible. A su vez, si la empresa tiene algún sistema de medición de resultados se pueden tener estadísticas anuales sobre los promedios de los tiempos en que las cargas salen de Aduana. Es decir que a pesar de que la función la

realiza un despachante de aduana es parte de la gestión del operador controlar y mejorar estos tiempos.

Rol del operador fuera de la empresa: Ya sea el operador un Forwarder o despachante de aduana intentará nacionalizar las mercaderías de sus clientes a la mayor brevedad posible. Pero si de parte del importador no existe un control no existirá una verdadera presión para estos operadores.

10. **Demoras por inspecciones de mala condición²¹ de la mercadería:** toda vez que una carga llega en mala condición se debe realizar una inspección para ver la magnitud del daño y determinar el monto de la pérdida. En estos casos generalmente se da intervención al seguro de la empresa y se cita a las demás partes que participaron en el operativo de importación.

Rol del operador dentro de la empresa: En primer lugar debe lograr una rápida respuesta por parte de todos los que participan de la inspección de la carga. Esto es para evitar pagar altos gastos de almacenaje. Luego en una segunda instancia debe analizar donde se generó la mala condición para ver quién fue el responsable y evitar el mismo problema en el futuro.

Rol del operador fuera de la empresa: informar a la empresa importadora de la mala condición y solicitarle que llame a su seguro para que participe de la inspección. Dado la responsabilidad en el traslado de la carga también participa de la inspección y puede quedar como culpable si el siniestro ocurrió en algún tramo en el que haya participado.

²¹ Se da cuando la misma aduana detecta alguna anomalía, ya sea en el peso, embalaje o características de la carga al momento de ingreso.

CAPÍTULO 2

Outsourcing

2.1 – Definiciones

El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte en las decisiones administrativas de muchas empresas en los últimos años. Para empezar a entender este fenómeno detallaré a continuación algunas de las definiciones más comunes:

A_ Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. En este caso la definición apunta a una transferencia de control. Si se terceriza un sector dedicado a la administración de las importaciones en una empresa, el prestador de este servicio pasa a controlar el proceso.

B_ Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Se trata de una estrategia de administración a través de la cual la empresa delega la ejecución de ciertas actividades en empresas especializadas.

C_ Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. La clave de esta definición es delimitar qué proceso puede ser considerado como no crítico. Sobre esta definición se observa en muchas empresas la apreciación de la administración de las importaciones como un proceso no crítico, por lo que se opta por tercerizar.

D_ Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado.

Las habilidades principales o centrales son aquellas que forman parte del negocio central de la empresa y en las que se tiene ventaja competitiva con respecto a la competencia. Sobre esta definición, este estudio apunta a analizar la posibilidad de hacerse competitivo en una actividad que no sea central como lo puede ser el manejo de las importaciones.

Al margen de estas definiciones que ayudan a aclarar el foco de esta investigación es importante tener en cuenta que Outsourcing es distinto a contratación. En este último caso quien contrata es el propietario del proceso y lo controla, indicándole al proveedor qué y cómo quiere que se desempeñe y se fabriquen los productos o servicios comprados. De esta forma el proveedor no puede cambiar las instrucciones recibidas. Por otro lado, en el caso de Outsourcing, el comprador transfiere la propiedad al proveedor, o sea que no instruye al mismo en como realizar la tarea sino que le indica los resultados a los que desea llegar dejando al proveedor la libertad en el proceso de obtenerlos.

2.2 – ¿Qué buscan las empresas en el outsourcing?

Hasta hace un tiempo atrás esta práctica era considerada como un medio para reducir costos. No obstante, en los últimos años esta herramienta es buscada por las empresas por razones como:

- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor Eficiencia
- Reducción y control de gasto de operación.

En síntesis lo que las empresas generalmente buscan es enfocarse en lo que saben hacer bien, tener acceso a capacidades de clase mundial, acelerar los beneficios de reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

Las empresas buscan beneficiarse de una relación de Outsourcing logrando una funcionalidad mayor a la que tenían internamente y con costos inferiores.

2.3 – Ventajas y desventajas del outsourcing

Existen ventajas y desventajas respecto de la tercerización o creación de capacidades dentro de la empresa. Se analizarán ambos aspectos a nivel general y teórico para luego aplicarlo al caso de la administración de las importaciones.

2.3.1 – Ventajas

- Mejora el foco de la Compañía: la empresa ya no tiene que centrar su atención en ese proceso que acaba de tercerizar enfocándose en el negocio principal.
- Libera recursos para otros propósitos: son los que se utilizaban en el proceso tercerizado.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
- Costo cero en cargas sociales: se dejan de pagar al no utilizar más los recursos que antes realizaban el proceso.
- El proveedor puede manejar un gran volumen o adaptarse a tiempos adversos asumiendo todos los costos de esa adaptación.

- Los costos de experiencia, capacitación y adaptación son absorbidos por el proveedor.

2.3.2 – Desventajas

- Poca identificación con los objetivos de la empresa: el foco del prestador está puesto en brindar un buen servicio con una buena rentabilidad.
- Conflicto de Intereses: Confidencialidad de datos, Beneficios del Proveedor (posibilidad de convertirse de suplidor en competidor).
- Costos potenciales ocultos.
- Pérdida de Control sobre el proceso: la empresa se aleja un paso o varios, según el grado de tercerización. El aprendizaje de los errores que se comenten en toda operación y el conocimiento adquirido quedan fuera de la empresa.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Vulnerabilidad debido a la inestabilidad del proveedor: un error del proveedor puede afectar enormemente la capacidad de la empresa.
- Estancamiento en lo referente a innovación por parte del proveedor. Puede ocurrir que el proveedor no esté buscando en forma constante las mejoras y la innovación necesaria para ser competitivo en el mercado y de esta forma afecte, a través del servicio, a la empresa que lo contrató.

2.4 – Importación dentro de la estrategia de outsourcing

Cuando una empresa decide tercerizar el departamento de importación se habla de una estrategia periférica de Outsourcing. Esto ocurre cuando la empresa se desprende de actividades que considera de poca relevancia estratégica. Es decir que dentro de una empresa existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no tercerizarse. Por lo tanto se pueden identificar, dentro de la empresa, ciertas actividades estratégicas

(las altamente rentables) y otras que son las rutinarias o de apoyo. No existen dudas que las actividades de importación pertenecen a este último rubro.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a tercerizar. Para cada uno de ellos analizaré cómo encuadran las importaciones.

1_ Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las empresas pueden ingresar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables. Algunas usan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos. La administración de las importaciones no se encuadra en este criterio ya que se trata de una actividad que se puede manejar con un reducido número de personas. Es decir que es posible administrar un gran volumen de operaciones con pocos empleados con una cierta preparación.

2_ Actividades que usan servicios especializados.

La tercerización ofrece, en este caso, una gran flexibilidad a las empresas, ya que les permite contar con el apoyo de un tercero especializado que puede adaptarse mejor a los cambios y adversidades del entorno. En el caso de las importaciones existen muchos proveedores especializados en el rubro y que se dedican a manejar tanto importaciones como exportaciones de grandes empresas y corporaciones. Por lo tanto este criterio es perfectamente aplicable para explicar por qué muchas empresas optan por esta práctica.

Como reflexión cabe aclarar que la especialización también se puede encontrar dentro de la empresa y más aún en un mercado como el argentino tan rico en gente especializada en el tema.

3_ Actividades relativamente independientes.

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las actividades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la misma. En este sentido se pueden observar ciertas tareas como el mantenimiento de los sistemas informáticos, la limpieza, la seguridad, etc. que tienen cierta independencia de las demás funciones de la empresa. Pero no ocurre lo mismo con el tema de estudio de este trabajo.

Con respecto a este tercer criterio es importante tener en cuenta que no se puede considerar a la administración de las importaciones como una tarea independiente ya que se encuentra perfectamente involucrada en el proceso de abastecimiento de la empresa. Cuando se realiza la tercerización de la misma se está delegando la administración y el control de una parte del abastecimiento de la empresa.

No obstante son estos dos últimos criterios los que muchas empresas tienen en cuenta a la hora de optar por tercerizar las importaciones. El segundo Criterio tiene una gran lógica y peso a la hora de tomar la decisión. La empresa delegará en un especialista el manejo de sus importaciones a un costo previamente convenido y a través de un contrato con ciertas condiciones convenientes para ambas partes.

El tercer criterio es igualmente tenido en cuenta ya que a pesar de que las importaciones no pueden considerarse como una actividad independiente tampoco constituyen una actividad central. Por este motivo retomo

lo expuesto en el comienzo de este punto donde defino a las importaciones como una actividad rutinaria o de apoyo. Dentro de este razonamiento es perfectamente entendible que muchas empresas opten por la alternativa de tercerizar la administración de sus importaciones.

2.5 – Los riesgos del outsourcing

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pueden ser operacionales o estratégicos.

Riesgos Operacionales: afectan más a la eficacia de la empresa.

Riesgos Estratégicos: afectan a la dirección de la empresa, su cultura y a la información compartida.

La administración de las importaciones pueden llevar, sobre todo, a riesgos operacionales pero que también pueden derivar e riesgos estratégicos.

Los principales riesgos de Outsourcing son los siguientes:

- No Negociar un Contrato Adecuado
- No seleccionar un Proveedor Adecuado
- Quedar a mitad de camino si falla el proveedor
- Incrementar el nivel de dependencia en un proveedor
- Inexistente control sobre el personal del contratista
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato
- Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio en un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste conozca ciertos aspectos de las mismas que puede permitirle sacar mayor provecho y aumentar sus ganancias. Por ejemplo, pueden conocer, en un corto plazo, qué nivel de control tiene la empresa sobre los precios facturados en el servicio. Si el prestador del servicio nota que la empresa no tiene personal ejerciendo un control sobre este rubro u otros puede que saque ventajas en el mediano plazo.

Uno de los riesgos más determinantes es que el proveedor seleccionado no tenga la capacidad para cumplir con los objetivos y estándares de servicio que la empresa requiere. Para evitar que esto ocurra muchas empresas solicitan al prestador su currículum en el mercado y un listado de sus principales clientes a quienes seguramente consultarán. Pero esto no es suficiente y ocurre frecuentemente que los grandes prestadores de este tipo de servicio toman más y más clientes pero no logran mantener un servicio especializado y de buena calidad en la atención.

Elegir un proveedor confiable y seguro es uno de los desafíos más importantes para aquellas empresas que deciden llevar adelante este tipo de tercerización.

2.6_ Algunas consideraciones sobre outsourcing

Una de las razones por la cual muchas veces la tercerización no alcanza los resultados esperados es precisamente por que se comienza, de parte de la empresa importadora, con expectativas poco realistas. Muchas veces se piensa que el Outsourcing es la solución a todos los problemas y esto no es así. El Outsourcing es una herramienta excelente pero hay que saber hacer un buen uso de ella. Para empezar siempre es conveniente arreglar los problemas y deficiencias que la empresa tiene antes de decidir tercerizarlos. Es

difícil que todo marche bien cuando lo que estamos pasando a manos de otro es un problema. No obstante muchas de las causas que llevan a optar por la tercerización comienzan por problemas de la propia empresa que simplemente se buscan transferir y se espera que alguien más los solucione.

Como consideración final de este capítulo me pregunto qué es más conveniente para la empresa: ¿Pasar el problema a manos de otro para que lo resuelva o intentar resolverlo con los recursos propios? Quizás, en el corto plazo, resulte más fácil y atractivo delegarlo y esperar que otro lo resuelva asumiendo los costos. Pero en el mediano y largo plazo la empresa habrá perdido el control sobre un proceso importante de su abastecimiento de insumos del exterior y estará atada al servicio de un proveedor externo.

La postura adoptada a lo largo de este estudio es que los problemas de tipo logísticos deben ser resueltos por la propia empresa para luego evaluar si resulta conveniente o no tercerizar el proceso.

CAPÍTULO 3

Análisis del campo de verificación

3.1_ ¿Qué es lo que ocurre en el mercado argentino?

Luego de analizar el rol de un operador de importación y las distintas estrategias de Outsourcing en los dos capítulos anteriores es importante conocer qué es lo que ocurre en algunas empresas y grupos que se desempeñan en el mercado argentino.

Los casos tomados para realizar este análisis son los de las siguientes empresas:

- A) Arcor – División Consumo Masivo
- B) Arcor – División Packaging
- C) Repsol YPF – División Lubricantes
- D) Repsol YPF – División Downstream
- E) Embotelladora del Atlántico S.A.
- F) Siemens S.A.
- G) Philips Argentina S.A.
- H) CIADEA S.A. (Renault Argentina S.A.)
- I) Genencor International Argentina S.R.L.
- J) Techint
- K) Kodak S.A.I.C.
- L) Compañía Industrial Cervecera S.A.

Para poder llevar adelante este análisis he contactado a los principales referentes de estas empresas dentro del rubro en

cuestión. En el **Anexo IV** se pueden observar todas las respuestas a cada una de las siguientes preguntas que han ayudado a elaborar este último capítulo.

- 1_ **¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?** (Medido en cantidad de operaciones por año. También se busca conocer el gasto anual en Dólares en mercaderías.)

- 2_ **¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?** (Se busca conocer si es específico de importación o comercio exterior, si se encuentra dentro del área de compras o si está parcial o totalmente tercerizado.)

- 3_ **¿Cómo se contratan los distintos proveedores que participan de la operativa de importación?** (El objetivo de esta pregunta es conocer si se trabaja con uno o varios proveedores, de qué forma se realiza la contratación y por cuánto tiempo.)

- 4_ **¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?** (En primera instancia sólo se busca conocer si existe un control. Se presupone que en el 100% de los casos la respuesta será afirmativa. En una segunda instancia se indagará cómo se realiza el mismo y se evaluará si es la forma más eficiente y segura para la empresa.)

- 5_ **¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?** (Dada la respuesta, se analizará la forma en que las empresas contratan sus fletes y el control que tienen sobre ellos.)

- 6_ **¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?** (Se busca conocer quién es el principal destinatario del servicio de un departamento de importación.)

En base a las respuestas y a la información aportada por estas empresas detallo a continuación la realidad de cada una de ellas relacionada con la administración de sus importaciones. Para cada caso describiré las fortalezas y debilidades que se observan desde la óptica de este trabajo y luego les realizaré un diagnóstico.

A) ARCOR – División Consumo Masivo

La División Consumo Masivo del Grupo Arcor posee actualmente un departamento de importación que administra las operaciones de cuatro grandes negocios del Grupo: Golosinas, Galletitas, Chocolates y Alimentos. A pesar de que la administración de las importaciones nunca ha sido tercerizada si ha pasado por diferentes etapas con diferentes resultados.

Etapa Primaria: en sus comienzos y con bajos niveles de importación, las operaciones eran administradas por dos operadores en Buenos Aires y uno en la ciudad de Córdoba. La contratación de proveedores como despachantes de aduana era realizada por cada uno de ellos en forma separada. Como debilidad se podía observar la falta de sinergia en el sentido de sumar y aprovechar un mismo volumen para conseguir mejores fletes. A su vez existía el peligro de realizar las operaciones de diferente forma sólo por una cuestión de criterios. Como fortaleza se podía observar una fuerte presencia de esos operadores en las respectivas Aduanas (Ezeiza y Buenos Aires por un lado y Córdoba por el otro) por las que realizaban sus operaciones. Esto permitía tener un estricto control de las operaciones, en el aspecto aduanero, trabajando a la par del despachante de aduana.

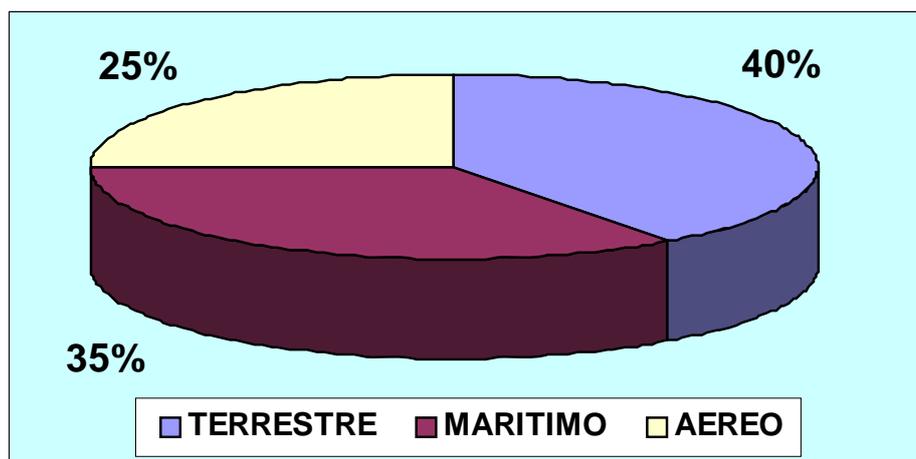
Etapa Secundaria: En una segunda etapa se abre más la administración de las importaciones y se establecen operadores en cada una de las bases de las unidades de negocio. La debilidad sigue siendo la misma de la etapa primaria y aún mayor. Cada operador contrata sus propios fletes sin aprovechar la suma de sus distintos volúmenes. Los fletes aéreos y marítimos se reparten entre dos o tres proveedores sin tener en cuenta el precio de las tarifas. No existe una verdadera competencia entre los proveedores por brindar el precio más bajo. Como fortaleza se puede observar una mayor cercanía y prestación de servicio al sector de compras y producción de cada negocio. Al mismo tiempo los operadores contratan a los mismos despachantes aprovechando el volumen total de la división.

Etapa Actual: Desde hace tres años se ha formado un departamento de importación propiamente dicho. De esta forma se han centralizado todas las operaciones de la División aprovechando un mismo volumen de operaciones para la contratación de proveedores de servicios.

Como fortaleza se puede observar el método de cotización de fletes adoptado. Se contratan forwarders que manejan las cargas de contenedores a lo largo del año con sondeos en el mercado para evaluar el nivel de precios de los fletes. Para las contrataciones de fletes aéreos y cargas consolidadas se solicitan cotizaciones para cada operación entre no menos de cuatro proveedores con un servicio ya evaluado dado que se intenta mantener un plantel fijo de los mismos. La debilidad de esta forma de trabajar se puede apreciar observando el Gráfico V donde vemos que la suma de embarques aéreos y marítimos son el 60% de las operaciones anuales. Para cotizar cada una de estas operaciones hace falta tiempo y un grupo de personas que trabajen en esto. Pero a su vez tiene una fortaleza importante que es el ahorro que se consigue por cada operación al contar siempre con el mejor flete. Como debilidad también se puede observar que actualmente los clientes internos de cada uno de los distintos negocios tienen un mismo sector para que los informe y los asesore con sus

necesidades. Antes tenían una persona exclusiva para esta función que estaba sólo a su disposición. Otra de las debilidades se da en el área de despachantes de Aduana. Se trabaja con los mismos desde hace mucho tiempo y no existe un contrato con la empresa. Esto puede ser peligroso si surge algún problema con la Aduana.

GRAFICO V



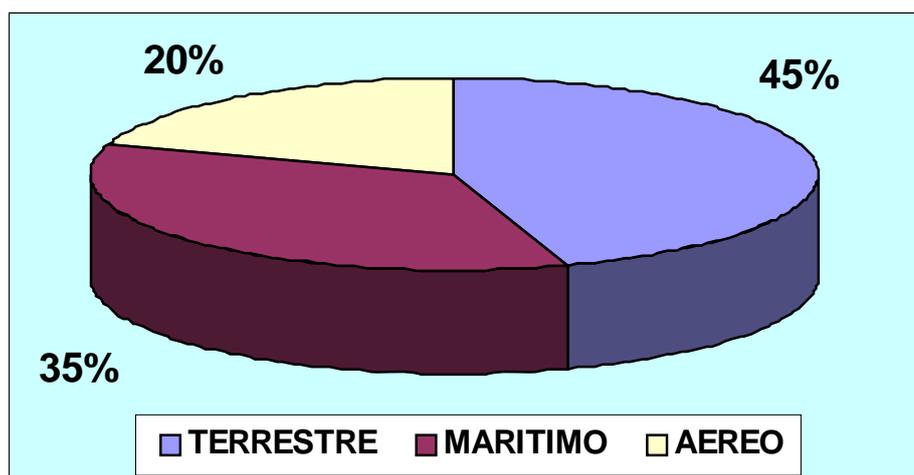
Diagnóstico: Las distintas etapas por las que ha pasado la administración de las importaciones en esta División muestran una evolución. A pesar de esto siempre es posible mejorar. La siguiente etapa debe concentrarse en una fuerte capacitación de los recursos humanos del sector y se debe encontrar el tamaño justo del mismo. (Rightsizing) Esto teniendo en cuenta que sólo en el 2003 se han realizado importaciones por U\$S 49.000.000.

B) ARCOR – División Packaging

Esta división está formada por las empresas Cartocor S.A., Flexiprin, Converflex y Arcor Flexibles. Juntas suman un importante volumen de importación. Para administrar estas operaciones cuentan con grupo de personas que no solo trabaja en importación sino que también realizan las exportaciones y facturación. En este caso, dada la gran cantidad de actividades que tiene a su cargo el sector, el objetivo, en cuanto a las

importaciones, es lograr el abastecimiento de las plantas en tiempo y forma. Por este motivo parte de las compras al exterior se cierran en condición CIF o CFR donde el flete es contratado por el proveedor. Para las demás operaciones aéreas y marítimas se contratan forwarders pero no se utiliza un sistema de cotizaciones por operación. Los fletes terrestres son contratados por el área de logística. Como fortaleza se puede advertir que es muy claro el objetivo de abastecer siempre a las plantas y no existen fallas en ese sentido. La debilidad que se observa es que este objetivo no se cumple de forma más completa. Es decir, se pasa por alto la oportunidad de conseguir fletes más competitivos en cada operación y no existe un verdadero control sobre los tiempos de demoras en los puertos y aeropuertos.

GRAFICO VI



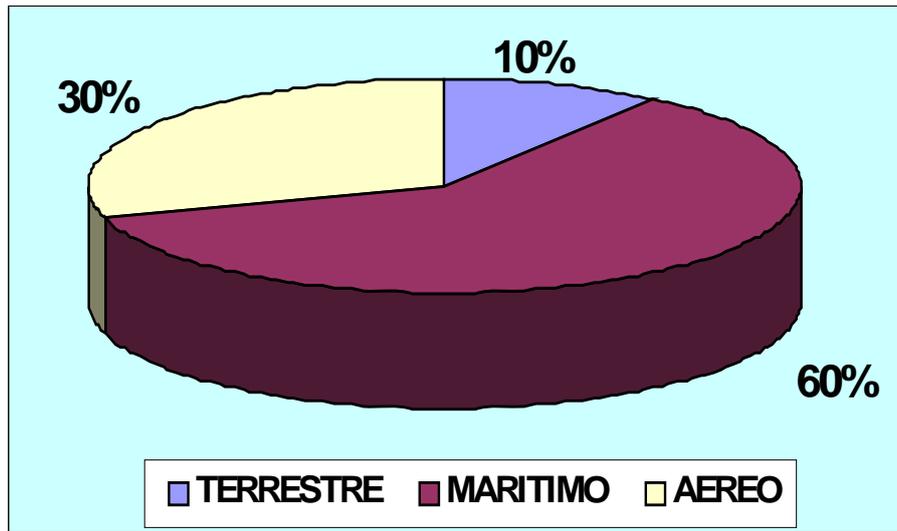
Diagnóstico: La administración de las importaciones podría mejorarse considerablemente designando una o dos personas para que trabajen sobre cada una de las operaciones buscando siempre el mejor servicio con el mejor precio. A su vez, se debe poner mayor presión en proveedores de mercaderías del exterior para que entreguen los documentos en tiempo y forma y en el despachante para que pueda liberar de aduana las mercaderías en el menor tiempo posible. Todo esto teniendo en cuenta que solo la empresa Cartocor ha tenido en el 2003 importaciones por U\$S 43,7 millones.

C) REPSOL YPF – División Lubricantes

Esta división tiene grandes volúmenes de importación de aditivos para lubricantes de importantes proveedores del exterior como Lubrizol, Exxon Mobile y Elf Lubrifiants. A su vez realizan importaciones para mantenimiento, compran bienes de capital, y usualmente traen muestras destinadas al sector de desarrollo. Esta división no posee un departamento de importación sino que el mismo se encuentra tercerizado en un solo proveedor. Este proveedor se encarga de contratar a forwarders y tiene su propio despachante de aduana para brindar sus servicios. Esta empresa brinda a la División Lubricantes un servicio integral de importación. Por su lado, esta división cuenta con un operador/activador de importación que es el nexo con el proveedor de servicios. Este activador recibe las ordenes de los distintos sectores de compras para luego enviarlas a su único proveedor. La “Trading” recibe las ordenes y las pasa al forwarder con el cual tiene un contrato previamente establecido. Como primera debilidad, existe una gran distancia en la comunicación entre el activador de la División y el proveedor de mercaderías del exterior. Existen muchos intermediarios y esto no es bueno. No sólo se pierde velocidad y efectividad en la comunicación sino que además cada intermediario le va agregando su propio costo a la operación encareciendo cada una de las importaciones. La otra debilidad manifiesta es el hecho de delegar toda la administración en un solo proveedor. No existe forma de saber si los precios de los fletes que cobran son competitivos. Tampoco se sabe si el servicio que brinda es el mejor que se puede conseguir por el precio que se paga. No se observan fortalezas en esta modalidad de contratación y de trabajo.

En el Gráfico VII, a continuación, se observan los porcentajes de distribución de las operaciones según la modalidad de transporte.

GRAFICO VII



Diagnóstico: Dado el poco control que tiene esta División sobre la administración de sus importaciones, es aconsejable armar un sector de importación con por lo menos dos personas. Actualmente el costo oculto de tener una sola persona para activar y seguir las importaciones es el elevado precio que se paga a un proveedor que cumple la función de un departamento de importación. Los ahorros que se pueden conseguir en un año solo en materia de fletes, trabajando con al menos cuatro forwarders (que compita entre sí) serán suficientes y mayores aún que el gasto al año en sueldos y cargas sociales de dos empleados. Solo con analizar el Gráfico VII se observa que los porcentajes de operaciones aéreas y marítimas suman el 90% del total. A su vez estos dos empleados darían apoyo y asesoramiento a los compradores en cuanto a la forma más conveniente para la empresa de traer las mercaderías desde el exterior. Por último es recomendable para esta empresa trabajar con, al menos, dos despachantes de aduana, de modo de no ser tan dependiente de un solo proveedor, como lo es actualmente.

Como dato adicional cabe aclarar que actualmente la División Lubricantes se encuentra en un proceso de licitación para volver a adjudicar la administración de sus importaciones.

D) REPSOL YPF – División Downstream

Esta unidad de negocios hasta hace solo un año atrás trabajaba con un departamento de importación mínimo con dos operadores que solo hacían seguimiento de las operaciones y asignaban las ordenes de Compra a los dos agentes que se contrataban para realizar las importaciones. Estos agentes eran estudios de despachantes de aduana que contrataban a freight forwarders para brindar el servicio de fletes internacionales. Es decir, que ambos proveedores siempre se repartían todas las operaciones de esta división contratando los fletes que luego ponían a disposición de YPF.

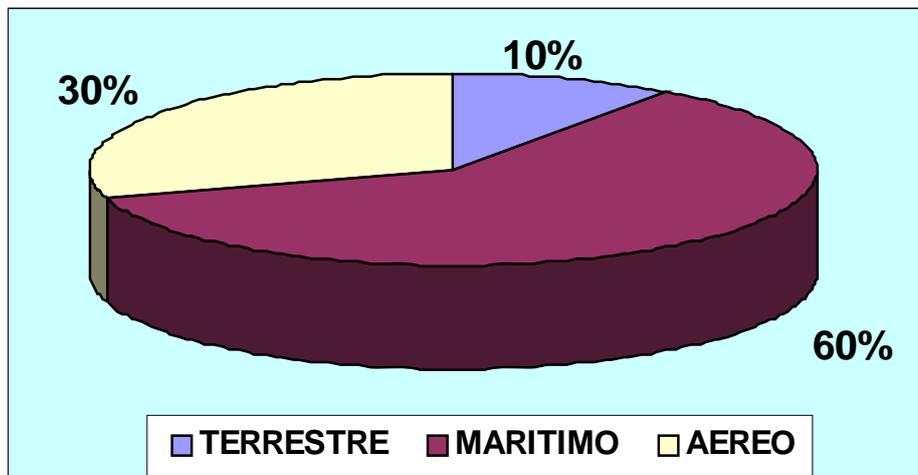
Actualmente esta división ha cambiado la modalidad de contratación. Por un lado se contrata el servicio de dos despachantes y por otro el servicio de dos forwarders.

Cabe aclarar que el departamento de importación que posee esta división no es lo suficientemente grande como para contratar fletes por operación y buscar los mejores precios.

Las contrataciones de proveedores se realiza mediante una licitación anual donde se evalúan los servicios ofrecidos al igual que los precios. En el caso de los despachantes de Aduana se trabaja con un sistema de honorario porcentual sobre base imponible con un mínimo. De esta forma el más bajo es el que se queda con las operaciones. En el caso de los fletes, los pliegos de

la licitación poseen los orígenes de los cuales se importa en forma más frecuente y se comparan los precios ofertados por los diferentes forwarders o agencias que participan de la licitación. De esta forma ganan los precios más bajos. La desventaja de este sistema es que los precios pueden volver a bajar a lo largo del año y no es seguro que la mejora sea trasladada a la empresa. Por otro lado los precios pueden subir debido a los cambios en el mercado que acuerdan las diferentes compañías marítimas. Cuando esto ocurre el forwarder no tiene más remedio que ajustar su tarifa para mantener su ganancia. El otro gran error que cometen en la licitación es no solicitar cotizaciones para los fletes internos. Este error tiene un peso muy grande debido a la gran cantidad de importaciones de contenedores que realiza esta División desde Estados Unidos, la gran mayoría en condición Ex Works.

GRAFICO VIII



Diagnóstico: El funcionamiento de esta unidad de Negocios de Repsol YPF demuestra que no se está aprovechando al máximo la administración de las importaciones. El hecho de trabajar con dos despachantes de aduana con una licitación anual de honorarios es positivo dado que no se depende de un solo proveedor y se obtienen honorarios realmente bajos gracias a la competencia. Por otro lado, el hecho de distribuir los fletes entre dos agentes de

carga es peligroso para la empresa. A pesar de que siempre existirá la competencia entre ambos, se pueden dar las siguientes situaciones que sin duda afectarán a la empresa:

- Los precios de ambos pueden no ser del todo competitivos
- Un proveedor puede ser fuerte de un determinado origen y ganar siempre todas las operaciones de esa procedencia. De esta forma, a medida que va conociendo los precios de la competencia irá subiendo paulatinamente sus precios hasta maximizar su ganancia al punto de quedar siempre mínimamente por debajo de su competidor.
- Puede también existir un acuerdo tácito entre ambos competidores para repartirse las operaciones por zonas cobrando altos fletes en cada una de ellas.

El hecho de tener solo dos proveedores limita a la empresa en sus elecciones. Además si los mismos han entrado por licitación sentirán una seguridad adicional. Lo ideal para esta Unidad de Negocios sería trabajar con un plantel permanente de cuatro Agentes de Carga que compitan por cada operación. A su vez se deberían realizar consultas de tarifas, por lo menos dos veces por mes con otros agentes que estén operando en el mercado. De esta forma se podrán contabilizar los ahorros que se pueden obtener a lo largo de un año y que seguramente serán lo suficientemente importantes como para asignar una persona más al departamento de importación para que se dedique a este trabajo. Las importaciones realizadas en el 2003 han sido de U\$S 55.000.000.

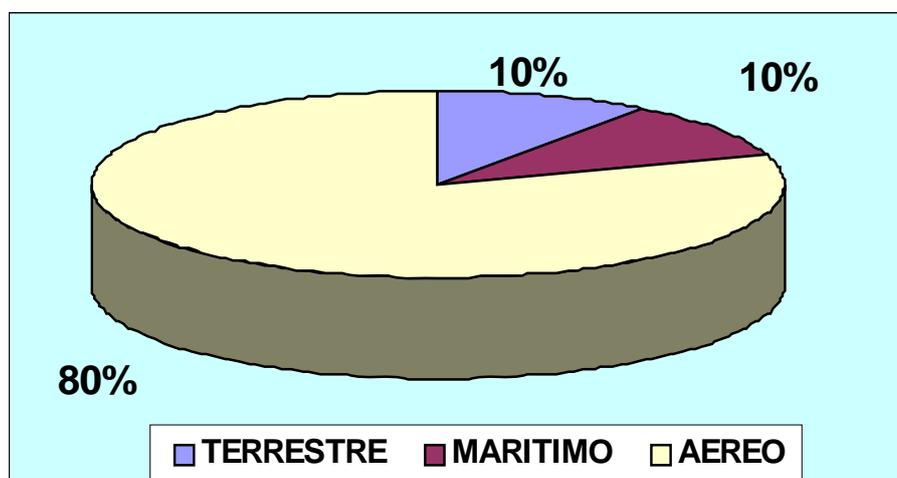
E_ EMBOTELLADORA DEL ATLANTICO S.A.

Esta empresa, radicada sobre la Ruta N° 19 en las afueras de la ciudad de Córdoba, es Coca Cola y tiene a su cargo toda la distribución para la Región Centro, Cuyo y Litoral. Actualmente no tienen un gran volumen de importación, como las demás empresas entrevistadas en este trabajo.

Esta empresa no cuenta con un departamento de importación propiamente dicho. En cambio cuenta con un departamento de compras desde el cual los mismos compradores se encargan de las importaciones. Estos compradores realizan tanto las compras locales como las del exterior. El departamento de Compras tiene actualmente una baja dotación de personal. Como debilidad se observa claramente que no existe un departamento de importación o al menos personal dedicado de lleno a esa tarea. Una explicación es que no tienen un alto volumen de importación. Pero el problema que se presenta es que estos compradores no pueden administrar sus importaciones de manera adecuada.

Actualmente trabajan con un plantel de tres despachantes de aduana. Uno por Buenos Aires, uno en Mendoza y otro en Córdoba. Para la contratación de fletes internacionales se trabaja con un número bajo de proveedores y se realizan licitaciones anuales. Los precios se revisan cada seis meses. Al consultar a la empresa sobre esta modalidad me explicaron que antes se realizaban contrataciones por operación y que luego pasaron a este esquema actual. Los principales clientes internos de los compradores son el área de producción y mantenimiento. El foco del departamento de compras está puesto en conseguir buenos precios y que las mercaderías lleguen a sus clientes en la empresa en tiempo y forma. No cabe duda de que actualmente están cumpliendo estos dos objetivos pero quedan afuera los costos ocultos del proceso de importación.

GRAFICO IX



Diagnóstico: A pesar de no tener un gran volumen de importaciones se pueden conseguir ahorros importantes. En el Gráfico IX se observa que el 80% de las importaciones que realizan son embarques aéreos. Como se observó en el Capítulo 1, en este tipo de fletes suele haber grandes diferencias entre las cotizaciones de agentes de carga. Siempre que existan embarques aéreos se deben tener al menos cuatro cotizaciones distintas. Esto es aún más importante cuando se trata de cargas de gran peso o volumen. Por este motivo es recomendable que esta empresa tenga en el sector de compras una persona que dedique gran parte de su tiempo en este tipo de funciones y que por supuesto conozca el mercado de fletes. A su vez, también sería el coordinador con los tres despachantes que tiene la empresa y estará controlando los problemas que puedan surgir con la aduana. Si esto es dejado, por una cuestión de tiempos, en manos del despachante, la administración de la parte aduanera se puede tornar problemática o al menos más costosa para la empresa.

La idea es proveer a este departamento de compradores y al menos un activador/administrador de importaciones.

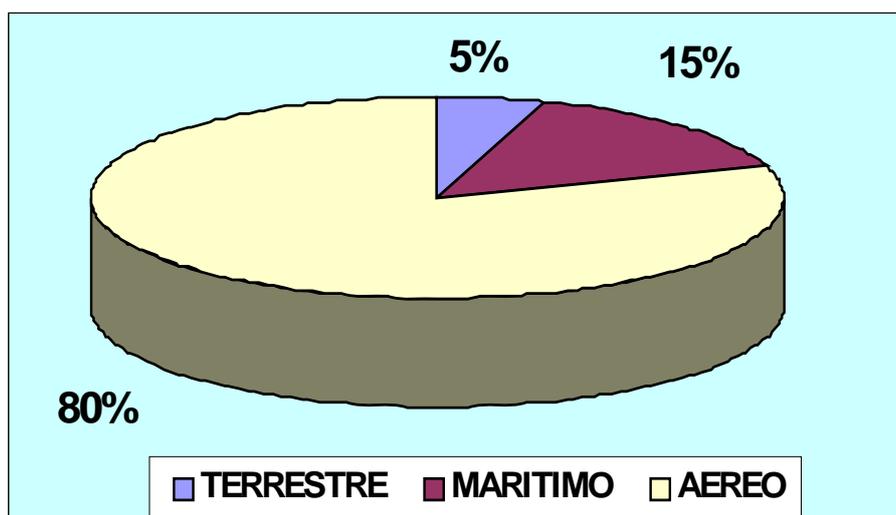
F_ SIEMENS S.A.

Siemens S.A. realiza unas 3.000 operaciones por año importando por unos U\$S 50.000.000. La empresa cuenta con un departamento de comercio exterior, dentro del cual la administración de las importaciones es la actividad más importante. Este departamento está fuertemente tercerizado ya que cuenta con seis inplants trabajando dentro del mismo que son empleados del forwarder Kuhne & Nagel. Lo que la empresa ha tercerizado es la parte operativa. Esto incluye seguimiento de las operaciones, carga de facturas en el sistema, fletes de importación y exportación y los despachos de Aduana. El despachante trabaja dentro de la misma empresa aprovechando que cuentan con aduana domiciliaria y tienen además un pequeño depósito fiscal. Por lo que se observa la empresa tiene un esquema muy armado para sus importaciones. De esta forma se contrata un solo proveedor, en este caso un Forwarder, que brinda servicios de fletes, despachos de Aduana y pone sus propios empleados a trabajar dentro de la empresa en funciones puntuales de Comercio Exterior.

No se lleva un control permanente sobre los precios de los fletes. El control que tienen no está en Argentina sino en el exterior desde la casa matriz de Siemens. Los forwarders que se eligen forman parte de lo que se llama “La red de transportes Siemens”. El sector de Comercio Exterior considera que tiene un buen nivel de precios en sus fletes.

La asignación de fletes, en este caso a un solo proveedor, es por contrato. Se realizan dos contratos, uno a nivel mundial, donde la casa matriz cierra la negociación con un freight forwarder. Luego, a nivel local, se realiza otro contrato por los despachos de Aduana y tareas adicionales. La duración del contrato es por dos años.

GRAFICO X



Diagnóstico: A pesar de que se observa un funcionamiento impecable de las importaciones, se presenta la debilidad de depender de un solo proveedor que realiza todas las funciones. Por un lado es importante trabajar con un proveedor confiable y aceptado internacionalmente, teniendo en cuenta que el 80% de las operaciones son Intercompany. Pero al mismo tiempo es importante tener en cuenta que el 80 % de las operaciones son embarques aéreos. Cómo saber si los precios que se pagan por cada uno de ellos son realmente competitivos. Está claro que la premisa fundamental es que las piezas y partes de alta tecnología que maneja Siemens deben llegar rápidamente al destino final. Pero, una vez más reitero lo que pretendo demostrar con este trabajo, también se puede lograr esto a un menor nivel de costos para la empresa. Es muy posible que el forwarder actual tenga excelentes precios de fletes aéreos desde el Norte de Europa o desde Estados Unidos pero quizás desde Lejano Oriente no sea tan fuerte existiendo en el mercado otros proveedores con fletes mucho más competitivos. Por otro lado los empleados que el forwarder pone a

disposición de Siemens no son gratis sino que tienen un costo. Este costo quizás se compense por el alto volumen de carga que Siemens da al forwarder a nivel local e internacional pero sin lugar a dudas la empresa importadora paga por estos empleados que no son propios. Si el año próximo no se mantiene el contrato con el proveedor actual quizás venga otro que también pondrá su gente a trabajar dentro de Siemens. La propuesta de este trabajo es que estas empresas analicen cuánto les costaría a ellas mismas poner a su propia gente a trabajar en este rubro y si a lo largo del año ese costo no queda compensado por los beneficios que se obtienen.

G_ PHILIPS ARGENTINA S.A.

Esta empresa tiene un gran volumen de importación. Realizan unas 3.500 operaciones por año e importan aproximadamente unos U\$S 60.000.000. Estas importaciones han crecido desde hace unos cuatro años atrás cuando gran parte de la producción local se trasladó a Brasil. Cuentan con un departamento de Comercio Exterior desde donde hacen las importaciones. Este departamento está formado por cinco personas. Los distintos servicios de importación son contratados por separado.

Para el servicio de despacho de aduana contratan directamente a un despachante y operan con aduana domiciliaria. De esta forma aprovechan al máximo el régimen de Gran Importador trabajando con su despachante en tal sentido desde Buenos Aires.

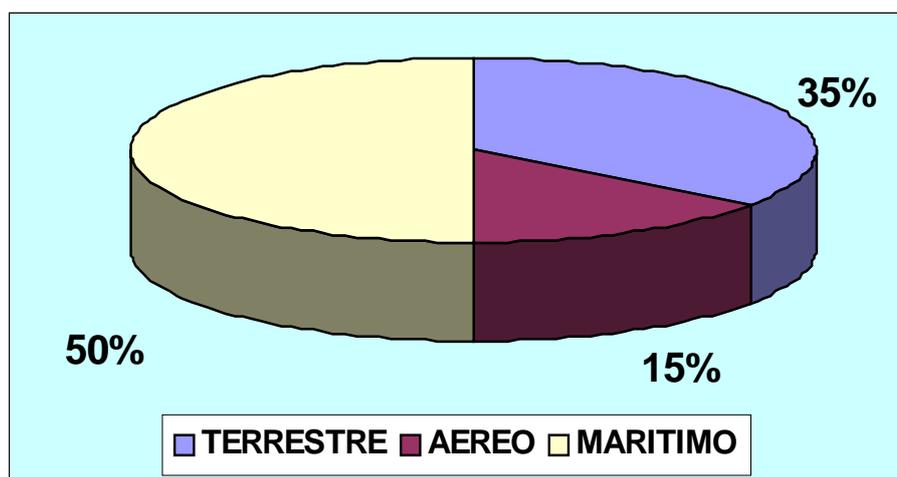
Para los transportes terrestres se realizan convenios regionales por un año. De esta forma cierran precios con ciertos transportes para todas sus operaciones. Para esta modalidad de transporte, esta forma de proceder es conveniente dado que no existe una gran oferta de transportes con permiso

internacional y además los precios suelen tener oscilaciones a lo largo del año. En los últimos tiempos estos cambios se han dado a través de incrementos.

Para los fletes marítimos (Carga FCL) se cierran contratos directamente con los armadores en los que se establecen fletes que no se pueden modificar por un año. Estos contratos se realizan en Europa con las casas matrices de los armadores.

Para los embarques aéreos y carga consolidada marítima usan el servicio de forwarders.

GRAFICO XI



Diagnóstico: Esta forma de manejar las importaciones por parte de Philips es muy adecuada de acuerdo a como se distribuyen sus operaciones según la modalidad de transporte. Un 50% de los embarques son marítimos (Carga FCL y LCL), un 35% terrestres (casi en su totalidad desde Brasil), y un 15% aéreos.

Dado que tienen una gran cantidad de embarques en contenedores negocian directamente con los armadores y cierran un contrato por

un determinado volumen al año. Los embarques aéreos los manejan a través de forwarders y eso también es correcto.

No se observan debilidades en la forma en que esta empresa administra sus importaciones.

H_ CIADEA S.A. (Renault Argentina S.A.)

Renault ha importado en el 2003 por U\$S 128.000.000. Esta empresa ha manejado siempre un gran volumen de importación. Actualmente están manejando unas 3.000 operaciones al año, mucho menos de lo que manejaban 4 años atrás. El 90% de las importaciones son Intercompany.

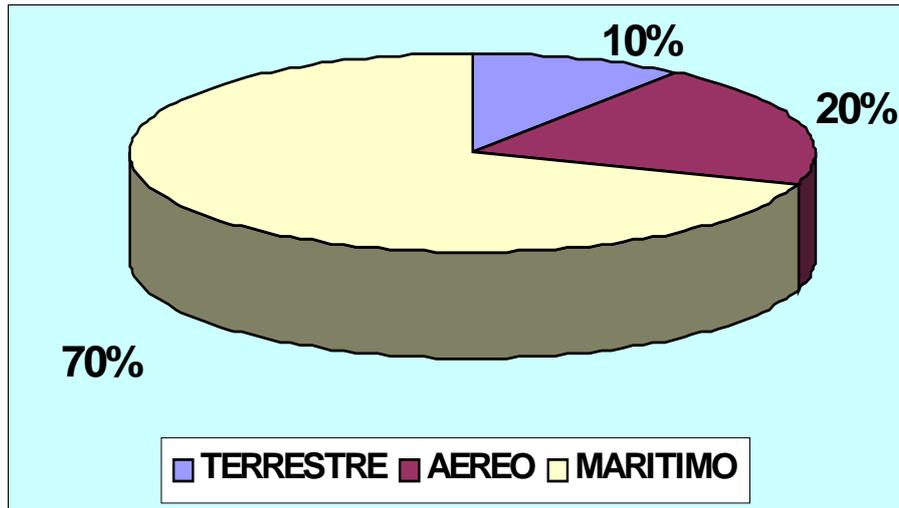
Actualmente la empresa administra sus importaciones a través de un departamento de logística formado por siete personas. Esto ha comenzado unos tres años atrás ya que antes todo se manejaba directamente desde el departamento de Compras Productivas que además de compradores tenía activadores de importación que realizaban una función de seguimiento y presión sobre los despachantes de Aduana y proveedores de fletes en general.

Dado el gran volumen de carga que siempre ha manejado esta empresa, la misma cuenta con su propio forwarder que es la CAT. La CAT es quien negocia los fletes de contenedores con los armadores directamente, de esta forma se obtienen precios muy competitivos. Para las cargas terrestres se contrata con transportes internacionales de carga con contratos anuales. Para aéreos y carga suelta se trabaja a través de forwarders y no con la CAT.

Las operaciones de Renault se reparten de la siguiente forma según la modalidad de transporte: Un 70% de las operaciones son embarques marítimos, un 10% terrestres y un 20% Aéreos. Este último porcentaje es alto ya que existen urgencias para evitar los paros de líneas de producción.

Los despachantes de Aduana tienen contratos con la empresa y actualmente sólo trabajan con uno. Históricamente siempre han tenido dos.

GRAFICO XII



Diagnóstico: dada la particularidad de la industria automotriz de contar con sus partes y piezas en tiempo y forma, Renault siempre ha dado mucha importancia a la contratación de los fletes de contenedores completos trabajando con los más grandes e importantes armadores del mundo. Los precios y condiciones de los fletes han sido siempre muy buenos. Por otro lado, nunca ha habido un alto grado de control en los fletes aéreos y de carga consolidada marítima, manejado siempre por forwarders. Por otro lado Renault nunca ha tenido un sector de importación propiamente dicho dejando gran parte de las decisiones en manos de los despachantes de aduana y de los transportistas. Por este motivo han existido serios problemas con la Aduana en el cual han participado muy activamente los despachantes.

En base a lo observado sería muy conveniente para Renault la formación de un departamento de importación que tome mayor control de la gran cantidad de operaciones que maneja. El objetivo fundamental será

ordenar todo este esquema tomando más decisiones sobre el funcionamiento del despachante de aduana, los fletes aéreos y la carga consolidada marítima.

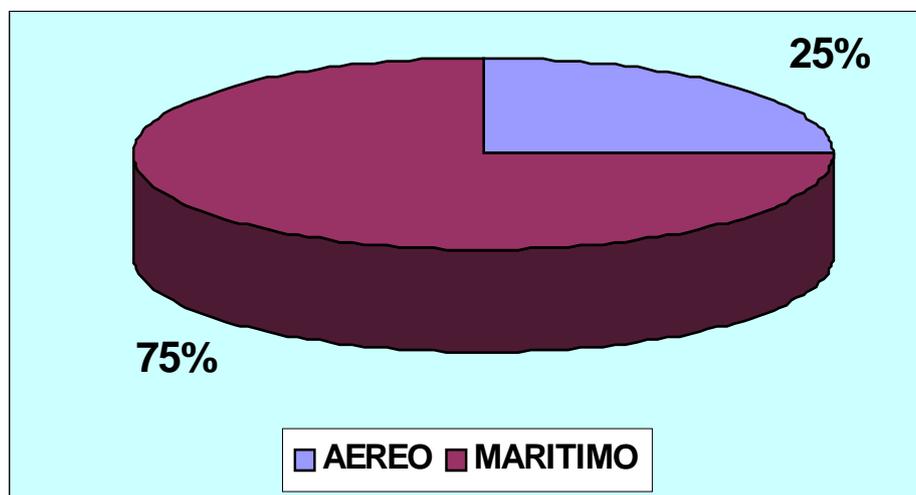
I_ GENENCOR INTERNATIONAL ARGENTINA S.R.L

Genencor International es una multinacional dedicada a la producción de enzimas que tiene plantas en algunos países entre los cuales se encuentra Argentina. En este caso su planta se encuentra en la ciudad de Arroyito, Córdoba. Esta empresa tiene un volumen de importación de unas 1.500 operaciones por año. No posee un departamento de importación dado que manejan todo desde una oficina de compras formada por tres personas. La función primaria de este departamento es gestionar las compras para la empresa y hacer un seguimiento de las mismas cuando vienen del exterior. Por otro lado la empresa cuenta con una oficina en Buenos Aires desde donde se contratan los fletes. Esta contratación es realizada por medio de un forwarder (Air Sea Broker) y en muchos casos se compra en condición Costo y Flete. No existe un verdadero control sobre el nivel de los fletes. Al mismo tiempo las funciones que debería realizar un departamento de importación no solo se realizan de forma incompleta sino que además están separadas en dos oficinas de la empresa.

Diagnóstico: Se puede observar que esta empresa, a pesar de no tener un gran volumen de importación al año, puede mejorar notablemente su administración. Por un lado debe mejorar la logística que actualmente utiliza en las cargas FCL. Esta empresa realiza la liberación aduanera dentro de las Terminales portuarias pagando tarifas en dólares por ejemplo para la verificación y en algunos casos tienen gastos adicionales por segundos movimientos. Esta práctica podría ser reemplazada por el traslado de los contenedores a un depósito fiscal con gastos en pesos y con tarifas especiales para el volumen aproximado de 500 contenedores que manejan por año. Una verificación en una terminal portuaria tiene un precio de aproximadamente U\$S

200 por contenedor de 20'. En un depósito fiscal este gasto es de aproximadamente de \$ 50.

GRAFICO XIII



Por otro lado podrían mejorar la práctica de contratación de fletes trabajando con un plantel de 3 forwarders de los cuales obtendrán siempre distintas cotizaciones que también podrán comparar con los fletes que les ofrecen sus proveedores cuando les quieren vender C&F. Como se observa en el Gráfico XIII el 75% de las operaciones son marítimas. Se trata de un porcentaje muy alto como para dejarlo en manos de un forwarder o para comprar Costo y Flete. Actualmente contratan fletes comparando las tarifas ofrecidas por el proveedor de la materia prima con la del forwarder de Argentina. Al no existir un control permanente sobre el nivel de fletes en el mercado corren el riesgo de pagar precios altos.

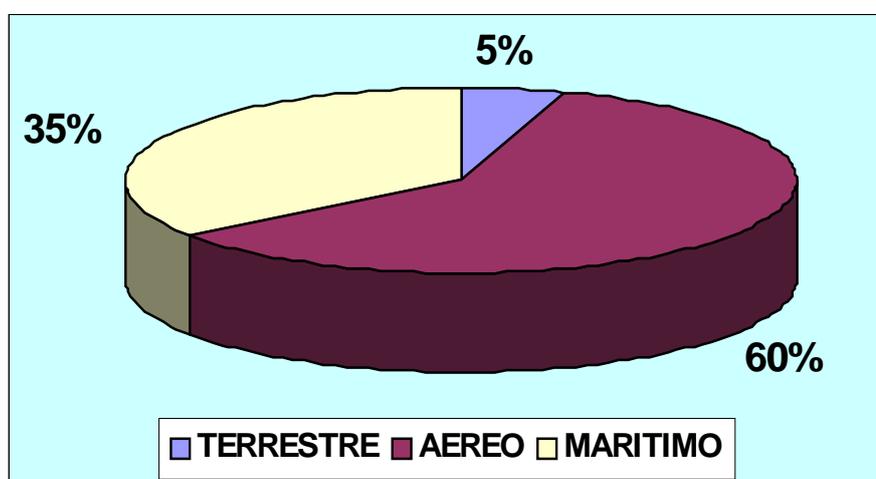
Por último sería importante contemplar la formación o contratación de una persona con conocimientos de Comercio Exterior. Esto, sin duda, dará un mayor soporte y ayuda a la empresa en la materia.

En este caso he analizado el tema de estudio en el Grupo Techint a través de sus principales empresas: Siderca y Siderar. Sólo en el 2003, la empresa Siderar ha realizado importaciones por U\$S 144,8 millones y Siderca por U\$S 57,6 millones. Dentro del grupo la logística de importación la maneja la empresa Exiros. Esta empresa al manejar las importaciones del grupo tiene un gran volumen. El volumen de operaciones al año que manejan es de aproximadamente 4.500. A pesar de que la empresa tiene como objetivo el manejo de las importaciones y exportaciones del Grupo, tiene empleados que pertenecen a un forwarder al que contratan por año. En este caso el proveedor es DHL Danzas, uno de los más grandes freight forwarders del mundo perteneciente al Grupo del Correo Alemán. De esta forma los fletes son asignados a este proveedor principal. El contrato es por un año renovable por más tiempo. Ya hace 4 años que trabajan con Danzas. El servicio de despachante de Aduana es contratado por separado.

La empresa Exiros manifiesta tener un buen control sobre el nivel de los fletes y se trabaja en base a un tarifario ya acordado. El control lo hacen sondeando el mercado y si existen precios más bajos solicitan una nueva negociación. En el pasado han bajado los precios y también los han subido en ocasiones de incrementos en el mercado.

El 60% de los embarques que tiene el Grupo en sus importaciones es vía aérea, el 35% marítimos y solo el 5% de terrestres. Al igual que el caso de Siemens, el Forwarder, en quien han tercerizado parte de la administración de las importaciones, realiza las funciones operativas con sus propios empleados dentro de la empresa.

GRAFICO XIV



Diagnóstico: El hecho de tener un volumen de importaciones tan alto, permite, por medio de la concentración en un solo proveedor, conseguir precios muy bajos con un buen servicio garantizado por un forwarder de primer nivel y con sus propios empleados. Como debilidad puede observarse que nada garantiza a las empresas del Grupo que siempre tendrán los mejores precios en los fletes. Dada la gran cantidad de embarques aéreos que realizan por año, es más que importante el control y la verificación de precios en cada caso. El hecho de trabajar con un tarifario ya establecido, sea este de tarifa plana o escalonada, no garantiza que sea siempre el mejor precio. Como mencioné en el Capítulo 1 existen en el mercado momentos en los que, en base a una grande disponibilidad de espacios de bodegas u otras condiciones puntuales, se pueden conseguir tarifas especiales (spot) que están por debajo de los mejores precios del mercado. De esta forma ciertos forwarders tienen forma de ofrecer a sus clientes tarifas muy competitivas. Al tener tarifas ya preestablecidas para todo el año es posible que algunas de estas promociones de fletes no lleguen a la empresa. La oportunidad que se observa en esta empresa, que tiene un 60% de embarques aéreos, es que podría manejar todas estas operaciones con gente propia de Exiros. De esta forma trabajarán directamente en cada asignación de fletes aéreos. Es muy posible que al finalizar el año hayan obtenido importantes ahorros. Esto lo

lograrán abriendo las cotizaciones con por lo menos cuatro o cinco forwarders. Los ahorros que se pueden llegar a obtener a lo largo de un año, con el volumen que maneja esta empresa, pueden pagar el salario de por los menos dos personas que dediquen parte de su tiempo a esta tarea.

Por otro lado si, en el futuro, Exiros decidiese cambiar de forwarder para atender estas funciones es posible que las operaciones pasen a otro con igual o mejores precios. No obstante, el aprendizaje logrado en base a la experiencia se va con el primero de estos, quedando la empresa dependiente del nuevo forwarder que tome el trabajo.

Una empresa con un volumen de operaciones tan grande como el del Grupo Techint debe aprovecharlo y controlarlo en beneficio propio. Pensado en el sentido contrario de lo que hace actualmente, hasta podría llegar a crear su propio freight forwarder no solo para abastecerse sino para ofrecer el servicio a terceros. La idea principal de este diagnóstico es que quien tiene el volumen debe manejar el negocio.

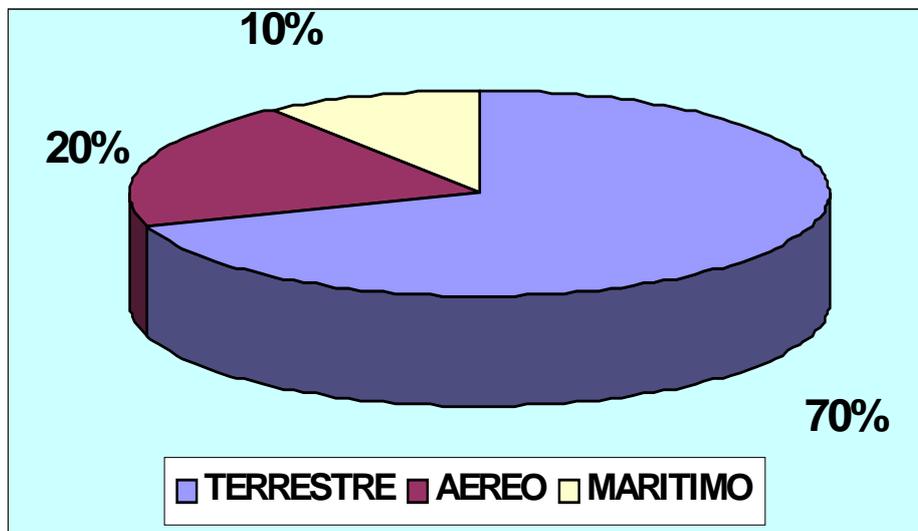
K_ KODAK S.A.I.C.

A pesar de que Kodak no tiene producción local no posee un gran volumen de importación. Manejan unas 1.100 operaciones por año. A pesar de este dato, importan por aproximadamente U\$S 35.000.000 por año. La empresa, radicada en Tortuguitas, Provincia de Buenos Aires, cuenta con un departamento de importación formado por una jefa como única empleada de la empresa. Además cuenta con la ayuda de una persona que es empleada por el despachante de Aduana. La función de la jefa de importaciones es tomar los pedidos de las distintas líneas de negocios y luego enviarlos a las distintas filiales de Kodak en otros países. El 95% de las importaciones responde a compras Intercompany. Tanto el despachante de Aduana como el forwarder son contratados desde Kodak Estados Unidos. Esto es realizado mediante licitaciones

anuales regionales. Dado el alto volumen de importaciones desde Brasil, se contratan las empresas de Transporte Terrestre directamente desde Kodak Brasil. Al igual que el caso anterior, el forwarder, contratado desde el exterior, es DHL Danzas. Han comenzado a trabajar con el mismo recién este año. En el pasado lo habían hecho con otro proveedor, Panalpina.

Los fletes son pautados anualmente pero no existe un control por operación. En embarques que existan fuertes variaciones o fletes que sean considerados excesivos por Kodak Argentina, se da aviso a la casa matriz para que intervenga con el forwarder. Por ejemplo, al tener que usar el mismo forwarder para las importaciones de todo el mundo saben que el mismo no es fuerte desde todos los orígenes. No obstante deben usarlo. Las tarifas de los fletes terrestres las manejan y controlan desde Brasil.

GRAFICO XV



En cuanto a la distribución de los embarques según la modalidad de transporte, el 70% son Terrestres (de Brasil), el 20% aéreos y el 10% marítimos.

Diagnóstico: Se puede observar como debilidad un departamento de Importación reducido a su mínima expresión, con un solo empleado de la empresa. El hecho de que Kodak contrate a un solo forwarder para que maneje todas sus operaciones en el mundo debe ser ventajoso por el gran volumen que concentran y por las transacciones Intercompany que realizan. Pero como siempre existirá la duda sobre qué tan competitivos son esos fletes ya que es difícil que el encargado del sector de la empresa esté al tanto de los precios del mercado. Al mismo tiempo, como ocurre en casi todas las empresas, se privilegia la entrega de la mercadería en tiempo y forma.

Otra debilidad que se observa es el hecho de trabajar con un mismo despachante durante tantos años como es el caso de Kodak. Esto puede llegar a crear costumbres que deriven en ineficiencias para la empresa, sobretodo teniendo en cuenta que el control lo realiza una sola persona de parte de Kodak. Es muy importante el control, en cuanto a gastos y gestión, que se debe realizar sobre un despachante de Aduana.

Sería importante para la empresa poder contar con al menos una persona más que pueda realizar un mayor control sobre las actividades del despachante de Aduana. En cuanto a los fletes aéreos y marítimos que maneja el forwarder, seguramente se puedan conseguir mejores precios en el mercado local pero esto ya depende de una decisión macro de la empresa a nivel mundial.

L_ COMPAÑÍA INDUSTRIAL CERVECERA S.A.

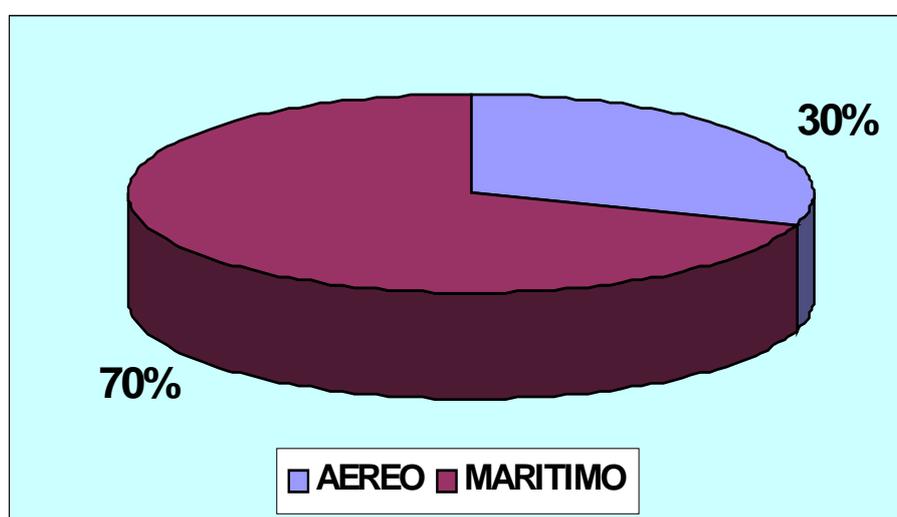
CICSA pertenece al Grupo C.C.U. (Compañías Cerveceras Unidas S.A.) y es responsable por la elaboración y distribución de la cerveza Heineken y Budweiser en Argentina. También importan la cerveza Corona y Guinness. En cuanto al volumen de operaciones, manejan unas mil

operaciones al año e importan por U\$S 10.000.000. Posee un departamento de importación formado por un gerente (de la empresa) y dos empleados que son del despachante de aduana. El gerente del área, a su vez, también realiza gestiones comerciales.

Para la contratación de fletes se realizan contratos anuales en los cuales se asignan las cargas por zonas. Es decir un Forwarder toma las cargas provenientes de Estados Unidos, otro Europa, y de esta forma para el resto de los orígenes. Una vez asignado el Forwarder, a principios de año, este toma las cargas que le van llegando y realiza los embarques que correspondan. Por el lado del despachante de aduana realizan una contratación anual, no obstante hace nueve años que trabajan con el mismo.

El 70% son embarques marítimos y un 30% de aéreos. Los orígenes más habituales son Estados Unidos y Europa.

GRAFICO XVI



Diagnóstico: Al igual que el caso anterior se nota un cierto descuido de la empresa para con el departamento de Comercio Exterior. El

hecho de tener un responsable con dos personas (del despachante de Aduana) a su cargo demuestra una mínima inversión en el área. Por un lado podemos concluir que las importaciones siguen llegando al cliente interno en tiempo y forma y que esto no ocasiona inconvenientes para la empresa. Pero se puede trabajar aún de mejor forma. Se podría tener una persona que evalúe para cada operación el impacto de los costos portuarios y que busque mejoras continuas de procesos. Por otro lado, esta persona podría evaluar la mejor alternativa de flete para cada operación. No solo esto, sino que podría manejar un sistema de cotizaciones por operación distribuyendo las cargas ya no por zonas sino al forwarder que mejor cotice en ese momento. Por último es claro que el despachante le cobra a la empresa los dos empleados que pone a su disposición. La empresa podría tener dos empleados propios y llamar a licitación para conseguir un honorario más competitivo. Esto lo puede hacer toda gran empresa y tener condiciones de contratación muy competitivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo del objetivo general planteado en la introducción y pasando por cada uno de los aspectos analizados a lo largo de este trabajo puedo concluir que no existe una fórmula única y exitosa para el manejo de las importaciones. Sin embargo puedo afirmar que sí existen formas más eficaces de llevar adelante este tipo de administración.

Dentro de esta óptica voy a responder, a continuación, cada una de las preguntas planteadas en los comienzos de este estudio. Empezaré por la más importante.

¿Dónde debe estar el operador para lograr una administración eficiente de las importaciones?

En base a todos los detalles analizados a lo largo de este trabajo todo parece indicar que el operador debe estar dentro de la empresa importadora. Son muchas las bondades de contar con un departamento de importación formado por operadores propios y estas han superado con holgura las de tenerlo fuera de la empresa. Luego de haber analizado en detalle las ventajas y desventajas de tantos casos estoy en condiciones de presentar, a modo de conclusión, la primera recomendación para aquellas empresas que estén debatiendo sobre la necesidad de tercerizar o no sus importaciones.

_ Análisis por tipo de proveedor.

He aquí lo primero que debemos tener en cuenta:
¿De dónde vienen usualmente nuestras importaciones? ¿Son proveedores repetitivos? ¿Qué porcentaje de nuestras compras son Intercompany?

Estas preguntas son muy importantes a la hora de tomar la decisión sobre cómo administrar nuestras operaciones de importación. Supongamos que el 80% de nuestras operaciones son Intercompany. Seguramente por tratarse de proveedores repetitivos no existan mayores complejidades en la operativa y hasta se manejen siempre los mismos productos. En este caso se puede evaluar la alternativa de una tercerización pero con ciertos controles. La empresa importadora siempre se debe reservar una o dos personas (operadores propios) cuya función será supervisar la labor del tercerizado. De esta forma los costos por operación (manejando las mismas cantidades) no deberían tener desvíos importantes en cuanto a costos. Tampoco deberían existir problemas al tratarse de operaciones repetitivas. La función del “Controller” de la empresa será sondear los precios de los fletes a lo largo del año buscando otras referencias e inclusive asignando cargas importantes a otros forwarders cuando las tarifas sean más competitivas. De esta forma se puede controlar al forwarder elegido y al mismo tiempo conseguir mejores fletes para aquellos tráficos donde nuestro proveedor no es tan fuerte. Esta es una diferencia importante con respecto a la práctica actual de Outsourcing.

Pero qué pasa cuando las importaciones vienen de todos lados del mundo por igual, con pocas o nulas compras Intercompany y de pocos proveedores repetitivos. En este caso lo más conveniente es contar con un departamento de importación propio. No tiene sentido asignar todo este manejo a un solo proveedor de servicios. El hecho de contar con distintos tipos de importaciones puede permitir formar distintos tipos de operadores especializados dentro de la empresa.

Ahora bien, de los dos casos planteados con anterioridad, puedo concluir que un departamento de importación propio puede manejar tanto uno como el otro de forma eficiente. Sin embargo no ocurre lo

mismo con el operador cuando es tercerizado, ya que solo encaja para el primero de los casos.

¿Cómo se puede sacar mayor ventaja en la contratación de fletes internacionales?

Dentro del Capítulo 1 se analizó con detalles el impacto de los precios de los fletes internacionales y las distintas formas de contratarlos. A continuación detallo una nueva recomendación para sacar la mayor ventaja posible en este aspecto.

_ ¿Cómo contratar los fletes aéreos?

Para cada operación, la empresa importadora debe solicitar al menos tres cotizaciones y siempre debe negociar con las dos mejores hasta llegar al mejor precio posible.

No se debe trabajar con tarifas escalonadas ni planas. En principio resultan más cómodas por que nos eximen de estar solicitando cotizaciones en forma permanente pero el esfuerzo de este último trabajo tiene como premio excelentes tarifas de fletes.

_ ¿Cómo contratar fletes marítimos?

Lo ideal es solicitar cotizaciones por operación para conseguir siempre el mejor precio. Pero también es posible cerrar una buena tarifa por un determinado volumen al año con más de un proveedor y según los tráficos que trabajemos. En este último caso es fundamental tener siempre otros precios para comparar a lo largo del año y analizar en cada caso los costos de los fletes internos.

No es conveniente manejar todos los embarques marítimos con un solo proveedor.

_ ¿Cómo contratar fletes terrestres?

Para esta modalidad de transporte lo más lógico es concentrar un determinado volumen de carga en un determinado transporte que garantice un precio durante un determinado período de tiempo.

Pero ¿por qué es tan importante conseguir siempre el mejor precio en los fletes? Además de dejar un ahorro importante en la empresa en un período de un año, tiene un impacto directo en la base imponible del trámite de importación (Despacho) sobre la cual tributaremos los gravámenes. Es decir, que cuanto más bajo sea el flete más chica será la base imponible y menos derechos de importación pagaremos. En conclusión: un flete más bajo + menores derechos de importación = Precio Competitivo del insumo o producto puesto en Argentina.

¿Qué importancia tiene el factor humano en el manejo de las operaciones?

La importancia del factor humano es total. Es muy importante para la empresa formar un departamento de importación propio y con gente capacitada para lograr un manejo profesional. Los objetivos planteados en la pregunta anterior solo son posibles con un grupo de personas que busquen la mejora continua tanto en los fletes como en los procesos. Aquí radica una de las diferencias más importantes con el operador externo. Mientras este último sigue las directivas de sus dueños o jefes directos, el operador de la empresa sigue los objetivos propuestos por su sector dentro de una misión y visión común a toda la empresa. La propuesta referente a este punto es la siguiente.

_ Todo departamento de importación debe trabajar en base a objetivos anuales y debe tener premios o bonificaciones por alcanzarlos.

La función de este sector, bajo ningún punto de vista, debe limitarse a hacer el trabajo de ingresar mercaderías al país e informar a sus clientes internos. De esta forma se tornaría un trabajo repetitivo y monótono (lo que ocurre en muchas empresas). Lo que se debe buscar, en todo momento, es la mejora continua en los procesos y cambios (reingenierías) radicales que generen mayores ahorros y ganancias para la empresa. Todo esto perfectamente recompensado en el caso de alcanzar el éxito. De esta forma el sector de importación será dinámico, con ganas de crecer, aportar ideas y hacerse escuchar por los ejecutivos de la empresa.

¿Qué grado de importancia le otorgan las empresas a la administración de las importaciones?

La respuesta a esta pregunta se encuentra en los casos presentados en el capítulo 3. Sobre los mismos puedo concluir que, por lo general, el departamento de importación no goza de gran relevancia ni importancia dentro de las empresas. Esto no es una mera conjetura ya que se han visto casos donde directamente no existe o está formado por una sola persona y otros donde existe pero formado por empleados de un proveedor. ¿Pero por qué ocurre esto?

Casi todas las empresas están formadas, por un lado, por unidades estratégicas de negocios y, por otro, por departamentos que forman parte de la estructura. En el primer caso la palabra “estratégica” le otorga todo el peso que la misma tiene a estos departamentos. Es muy común que hasta los empleados que las forman tengan sueldos más elevados que aquellos que forman parte de la estructura de la empresa. Pero no pretendo entrar a analizar este aspecto. El hecho de que importaciones sea un departamento de la estructura de la

empresa, como lo puede ser el de Recursos Humanos, lleva naturalmente a que la atención de los ejecutivos no esté tan centrada en ellos sino más bien en las unidades de negocios que son las que producen ganancias para la empresa. Por lo general, “importaciones” es relacionada con gastos y se le atribuye hasta un sentido negativo. Para bajar a lo más simple de un pensamiento cotidiano podríamos resumirlo en “exportar es bueno e importar es malo”. Pero tampoco pretendo con este trabajo tratar este tema ni romper con este mito. Simplemente busco aclarar un poco por qué tienen tan poca relevancia los departamentos de importación en las empresas.

Propuesta para aquellos ejecutivos que hasta hoy no han prestado mayor atención a este departamento.

- A) Analizar el volumen de importación al año que tiene la empresa.
- B) Ver en detalle cómo lo están administrando.
- C) Realizar los cambios que consideren necesarios según los aspectos estudiados en este trabajo.
- D) Medir los resultados alcanzados en un año y compararlos con la operativa anterior.

¿Qué cambios y tendencias se vienen presentando en estos últimos tiempos?

Lo que se viene observando en estos últimos tiempos en el mercado argentino son numerosas licitaciones para los servicios de importación. Al mismo tiempo algunas grandes empresas que antes asignaban tanto los fletes como los despachos de Aduana a un solo proveedor ahora los contratan por separado como es el caso de Repsol YPF. En materia de contratación de fletes, las grandes empresas están recurriendo cada vez más a las subastas inversas en las que la empresa solicita cotizaciones con un software

especializado y los proveedores hacen sus ofertas On Line y en un mismo tiempo. De esta forma la empresa importadora pone a disposición de la mejor oferta un determinado volumen de operaciones al año. Esto se suele hacer para importantes volúmenes de operaciones.

Otra de las tendencias más importantes de los últimos tiempos es la aglomeración de los forwarders. Grandes agentes de carga de todo el mundo están comprando otros de menor o igual tamaño, lo que viene resultando en una menor cantidad de forwarders internacionales en el mercado. Al mismo tiempo se puede observar una presencia cada vez menor de las consultoras o trading companies en este tipo de operaciones. Las empresas se inclinan cada vez más por los freight forwarders.

Es posible que en el futuro el despacho de Aduana pase a ser un “commodity” dentro del mercado. Esto causará un golpe aún mayor a los despachantes de Aduana sobre todo en Buenos Aires.

Con respecto al régimen aduanero argentino puedo sostener que seguirá siendo tan complejo como siempre y aún con mayores trabas parancelarias. Por este motivo el operador de importación será un aliado realmente importante para las empresas que tengan que seguir abasteciéndose de insumos del exterior.

Conclusión Final

Luego de todo este análisis vuelvo a hacer aquella pregunta que me hiciera en la introducción “¿es la tercerización de la función de un departamento de importación el camino más adecuado para la reducción de costos y la ganancia en eficiencia para la empresa?”. Ha quedado demostrado, a lo largo de este desarrollo que la respuesta es negativa.

- Estoy en condiciones de afirmar que la tercerización es solo un camino más pero bajo ningún punto de vista es el más adecuado cuando de importaciones de gran volumen al año se trata.
- Ha quedado demostrada la importancia del control en una operación de importación. También ha quedado demostrado que el control es mayor cuando el operador se encuentra dentro de la empresa.
- Se ha probado que el costo anual de un departamento de importación puede ser fácilmente cubierto con una efectiva administración de los fletes internacionales. A su vez este costo es mínimo si lo comparamos con los montos importados al año por las distintas empresas consultadas en este trabajo.
- Al mismo tiempo se han detallado todas las formas en las que un operador de importación puede servir y ayudar a su empresa.
- Por último he buscado, y espero haber logrado, hacer notar la importancia que tiene un departamento de importación. También la realidad se ha encargado de mostrar la poca relevancia que el mismo tiene actualmente en casi todas las empresas de Argentina.

Por todo lo expuesto anteriormente estoy finalmente en condiciones de establecer que la hipótesis planteada es de aplicación al caso de estudio:

“A pesar de lo que la práctica viene mostrando en los últimos tiempos, para las empresas con grandes volúmenes de importación, el operador debe ser parte y trabajar dentro de las mismas”

El potencial que puede adquirir un departamento de importación bien manejado es enorme y actualmente escapa a la visión de muchos ejecutivos de grandes y medianas empresas.

Ya es tiempo de buscar un cambio en esta mentalidad y de volver a apostar a la empresa para manejar estos asuntos con su propia gente.

ANEXOS

Sueldos y Jornales (Anexo 1)			186,37	87,7%
Actividades Recreativas y Capacitación			0,68	0,3%
Servicios de Terceros (Anexo2 Bis)			0,00	0,0%
Honorarios (Anexo 2)			0,25	0,1%
Seguros			0,00	0,0%
Conservación de Maquinas Equipos y Rodados			0,00	0,0%
Conservación de Edificios e Instalaciones (Anexo 3)			0,00	0,0%
Comunicaciones (Anexo 3)			5,12	2,4%
Gastos de Viaje y Alojamiento			3,58	1,7%
Refrigerios y Comidas			1,07	0,5%
Deudores Incobrables			0,00	0,0%
Otras Previsiones			0,00	0,0%
Alquileres Reasignados (Anexo 3)			0,00	0,0%
Limpieza, Desinfección y Jardinería Directos y Reasignados (Anexo 3)			0,00	0,0%
Vigilancia y Expensas Directos y Reasignados (Anexo 3)			0,00	0,0%
Laboratorios			0,00	0,0%
Papelería y Utiles Directos y Reasignados (Anexo 3)			0,00	0,0%
Cuotas Sociales, Contribuciones y Donaciones			0,00	0,0%
Suscripciones y Publicaciones			1,40	0,7%
Servicios Postales			1,52	0,7%
Sistemas y Procesamiento de Datos			0,00	0,0%
Energía Eléctrica y Combustibles Directos y Reasignados (Anexo 3)			0,00	0,0%
Gastos Rurales			0,00	0,0%
Gastos de Representación			0,00	0,0%
Calidad y Medio Ambiente			0,00	0,0%
Impuestos			0,00	0,0%
Resto			10,99	5,2%
Amortizaciones de Bienes de Uso			1,49	0,7%
Amortizaciones Intangibles			0,00	0,0%
TOTAL GASTOS A REASIGNAR			212,48	100,0%

ANEXO II

EJEMPLO N°1

Nota: Todas las cotizaciones detalladas a continuación fueron solicitadas a los siguientes Freight Forwarders: Senator International, Gefco Argentina, DHL Danzas, JAS Argentina, Kuhne & Nagel, Transaltic S.A., Marlink S.A.

MEJOR COTIZACION

Forwarder A

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	327
Thc origen		
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL		327
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	30 + IVA
Desconsolidación		
TOTAL	USD	253
COSTO TOTAL	USD	580

SEGUNDA MEJOR COTIZACION

Forwarder B

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	377
Thc origen		
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	377
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
TOTAL	USD	223
COSTO TOTAL	USD	600

TERCERA MEJOR COTIZACION

Forwarder C

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	300
Thc origen		
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	65,00
Limpieza de Contenedor	USD	20
Ingreso SIM	USD	25
Logistic Fee	USD	45
TOTAL	USD	378
COSTO TOTAL	USD	678

CUARTA MEJOR COTIZACION

Forwarder D

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	425
Thc origen		
Baf		
Caf		
B/L Fee		45
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	470
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Ingreso SIM	USD	25
Manejo Documentación	USD	10
Cleaning	USD	30
TOTAL	USD	288
COSTO TOTAL	USD	758

QUINTA COTIZACION

Forwarder E

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	450
Thc origen		
Baf		50
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	500
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Ingreso SIM	USD	25
Manejo Documentación	USD	10
Gate Charge	USD	25
TOTAL	USD	283
COSTO TOTAL	USD	783

SEXTA COTIZACION

Forwarder F

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	530
Thc origen		
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	530
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	25
Manejo Documentación	USD	30
TOTAL	USD	278
COSTO TOTAL	USD	808

SEPTIMA COTIZACION

Forwarder G

FLETE MARITIMO		
FOB: MIAMI		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	950
Thc origen		
Baf		
Caf		
B/L Fee	USD	30
Otros (Detallar)		
TOTAL		980
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Logistic Fee	USD	25 + IVA
Desconsolidación		
TOTAL	USD	248
COSTO TOTAL	USD	1228

EJEMPLO N°2

Nota: en este ejemplo se han solicitado siete cotizaciones que se han definido según los importes de los fletes internos más el flete internacional y demás gastos.

MEJOR COTIZACION

Forwarder B

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON – INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	377
Inland		750
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	1127
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
TOTAL	USD	223
COSTO TOTAL	USD	1350

SEGUNDA MEJOR COTIZACION

Forwarder A

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON - INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	327
Inland		800
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	30
Desconsolidación		
TOTAL	USD	253
COSTO TOTAL	USD	1380

TERCERA MEJOR COTIZACION

Forwarder C

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON - INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	300
Inland		780
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	1080
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	65
Limpieza de Contenedor	USD	20
Ingreso SIM	USD	25
Logistic Fee	USD	45
TOTAL	USD	378
COSTO TOTAL	USD	1458

CUARTA MEJOR COTIZACION

Forwarder E

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON - INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	450
Inland		800
Baf		50
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	1300
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Ingreso SIM	USD	25
Manejo Documentación	USD	10
Gate Charge		25
TOTAL	USD	283
COSTO TOTAL	USD	1583

QUINTA COTIZACION

Forwarder D

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON - INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	425
Inland		850
Baf		
Caf		
B/L Fee		45
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	1320
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Ingreso SIM	USD	25
Manejo Documentación	USD	10
Cleaning		30
TOTAL	USD	288
COSTO TOTAL	USD	1608

SEXTA COTIZACION

Forwarder F

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON - INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	530
Inland		860
Baf		
Caf		
B/L Fee		
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	1390
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	25
Manejo Documentación	USD	30
TOTAL	USD	278
COSTO TOTAL	USD	1668

SEPTIMA COTIZACION

Forwarder G

FLETE MARITIMO		
EXW: BLOOMINGTON - INDIANA		
Cantidad: 1 X 20 DRY		
Mercadería: FLEXIBLES		
DETALLE		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete	USD	950
Inland	USD	850
Baf		
Caf		
B/L Fee	USD	30
Otros (Detallar)		
TOTAL	USD	1830
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Thc Bs. As.	USD	120
Toll Fee	USD	58
Delivery Order	USD	45 + IVA
Handling	USD	25
TOTAL	USD	248
COSTO TOTAL	USD	2078

ANEXO III

EJEMPLO N°1

Nota: Todas las cotizaciones detalladas a continuación fueron solicitadas a los siguientes Freight Forwarders: Senator International, Gefco Argentina, DHL Danzas, JAS Argentina, Kuhne & Nagel.

MEJOR COTIZACION

Forwarder A

FLETE AEREO			
EXW MORRISTOWN, TN -ZIP CODE 37814			
5 PALLETS 1,43 m3 - 590 kgs cada uno			
MERCADERIA: FILM			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	2655	0,90 / kg
Fuel Surcharge	USD	442,5	0,15 / kg
Handling	USD	35	35
Transfer Fee	USD	147,5	0,05 / kg
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	442,5	0,15 / kg
Inland	USD	697,35	697,35
TOTAL		4419,85	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10	
Manejo documentación	USD	20	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10	
TOTAL		40	
COSTO TOTAL		4459,85	

SEGUNDA MEJOR COTIZACION

Forwarder B

FLETE AEREO			
EXW MORRISTOWN, TN -ZIP CODE 37814			
5 PALLETS 1,43 m3 - 590 kgs cada uno			
MERCADERIA: FILM			
			total 2950 Kg.
Gastos en Origen	Moneda	Valores	
Flete	usd	2950	usd 1.00/kg
Fuel Surcharge	usd	442,5	usd 0.15/kg
Handling	usd	27,5	flat
Transfer Fee	usd	177	usd 0.06/kg
SED	usd	12	
Security	usd	442,5	usd 0.15/kg
Pick-up	usd	350	flat
TOTAL	usd	4401,5	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	usd	60	2% sobre flete
Manejo documentación	usd	10	
desconsolidacion	usd	15	
TOTAL	usd	85	
COSTO TOTAL		4486,5	

TERCERA MEJOR COTIZACION

Forwarder C

FLETE AEREO		
EXW MORRISTOWN, TN -ZIP CODE 37814		
5 PALLETS 1,43 m3 - 590 kgs cada uno		
MERCADERIA: FILM		
Gastos en Origen	Moneda	Valores
Flete 1,00 x 2950	USD	2950
Fuel Surcharge	USD	442,5
Handling y SAFE	USD	42,5
Transfer Fee	USD	40,8
Security	USD	383,5
Pick up	USD	1105
TOTAL		4964,3
Gastos en Destino	Moneda	Valores
Collect fee	USD	88,5
Manejo documentación	USD	40
Descon. 0,38 x bulto	USD	0,38
TOTAL		128,88
COSTO TOTAL		5093,18

CUARTA COTIZACION

Forwarder D

FLETE AEREO			
EXW MORRISTOWN, TN -ZIP CODE 37814			
5 PALLETS 1,43 m3 - 590 kgs cada uno			
MERCADERIA: FILM			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	3392,5	1,10 / kg
Fuel Surcharge	USD	442,5	0,15 / kg
Handling	USD	60	60
Transfer Fee	USD	147,5	0,05 / kg
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	442,5	0,15 / kg
Inland	USD	650	650
TOTAL		5135	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10	
Manejo documentación	USD	30	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10	
TOTAL		50	
COSTO TOTAL		5185	

QUINTA COTIZACION

Forwarder E

FLETE AEREO			
EXW MORRISTOWN, TN -ZIP CODE 37814			
5 PALLETS 1,43 m3 - 590 kgs cada uno			
MERCADERIA: FILM			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	3540	1,20 / kg
Fuel Surcharge	USD	442,5	0,15 / kg
Handling	USD	40	40
Transfer Fee	USD	147,5	0,05 / kg
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	442,5	0,15 / kg
Inland	USD	700	700
TOTAL		5312,5	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10	
Manejo documentación	USD	10	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10	
TOTAL		30	
COSTO TOTAL		5342,5	

EJEMPLO N° 2

MEJOR COTIZACION

Forwarder A

FLETE AEREO			
EXW: ELGUIN - ILLINOIS 60123			
Cantidad: 400 Kgs.			
Mercadería: Flexibles			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	460	1,15/KG
Fuel Surcharge	USD	60	0,15/KG
Handling	USD	40	40
Transfer Fee	USD	60	0,15/KG
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	60	0,15/KG
Inland	USD	145	145
TOTAL		825	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10 + IVA	
Manejo documentación	USD	20 + IVA	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10 + IVA	
TOTAL		40	
COSTO TOTAL		865	

SEGUNDA MEJOR COTIZACION

Forwarder D

FLETE AEREO			
EXW: ELGUIN – ILLINOIS 60123			
Cantidad: 400 Kgs.			
Mercadería: Flexibles			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	440	1,10/KG
Fuel Surcharge	USD	60	0,15/KG
Handling	USD	40	40
Transfer Fee	USD	60	0,15/KG
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	60	0,15/KG
Inland	USD	200	200
TOTAL		860	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10 + IVA	
Manejo documentación	USD	30 + IVA	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10 + IVA	
TOTAL		40	
COSTO TOTAL		900	

TERCERA MEJOR COTIZACION

Forwarder B

FLETE AEREO			
EXW: ELGUIN - ILLINOIS 60123			
Cantidad: 400 Kgs.			
Mercadería: Flexibles			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	480	1,20/KG
Fuel Surcharge	USD	60	0,15/KG
Handling	USD	80	80
Transfer Fee	USD	60	0,15/KG
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	60	0,15/KG
Inland	USD	150	150
TOTAL		890	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10 + IVA	
Manejo documentación	USD	30 + IVA	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10 + IVA	
TOTAL		40	
COSTO TOTAL		930	

CUARTA COTIZACION

Forwarder C

FLETE AEREO			
EXW: ELGUIN - ILLINOIS 60123			
Cantidad: 400 Kgs.			
Mercadería: Flexibles			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	500	1,25/KG
Fuel Surcharge	USD	60	0,15/KG
Handling	USD	100	100
Transfer Fee	USD	60	0,15/KG
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	60	0,15/KG
Inland	USD	120	120
TOTAL		900	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10 + IVA	
Manejo documentación	USD	30 + IVA	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10 + IVA	
TOTAL		40	
COSTO TOTAL		940	

QUINTA COTIZACION

Forwarder E

FLETE AEREO			
EXW: ELGUIN – ILLINOIS 60123			
Cantidad: 400 Kgs.			
Mercadería: Flexibles			
Gastos en Origen	Moneda	Valores	Valores
Flete	USD	480	1,20/KG
Fuel Surcharge	USD	60	0,15/KG
Handling	USD	100	100
Transfer Fee	USD	60	0,15/KG
Otros (Detallar)			
Security Surcharge	USD	60	0,15/KG
Inland	USD	150	150
TOTAL		910	
Gastos en Destino	Moneda	Valores	
Collect fee	USD	10 + IVA	
Manejo documentación	USD	30 + IVA	
Otros (Detallar)			
Ingreso EDCADASSA	USD	10 + IVA	
TOTAL		40	
COSTO TOTAL		950	

ANEXO IV

A_ GRUPO ARCOR (DIVISION CONSUMO MASIVO)

Contacto: Licenciado Héctor Escobar

Tel: 03576 425364

Cargo: Operador de Importación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Si, la empresa tiene un gran volumen. Se manejan un promedio de 2.500 operaciones por año. Se importan un promedio de U\$S 50.000.000 por año.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

Si, se cuenta con un departamento de importación que maneja todas las operaciones de las empresas del Grupo Arcor pertenecientes a la División Consumo Masivo. Este departamento está formado por 5 operadores y un jefe.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

En el caso de los despachantes de Aduana se trabaja con uno por cada Aduana con la que se opera. No existe un contrato sino que se trabaja con ellos desde hace mucho tiempo. Los honorarios los fija el área de importación. Para los fletes internacionales se contratan de la siguiente forma. Lo que es carga FCL se contrata a comienzos de año en una licitación con no menos de 6 potenciales proveedores (Forwarders). Para el resto de las cargas, aéreas y carga LCL, se piden cotizaciones puntuales para decidir qué proveedor toma la operación. Los fletes terrestres se contratan a través del departamento de Logística.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

Se lleva un estricto control sobre los precios de los fletes ya que es uno de los principales objetivos del área. Para carga FCL se solicitan cotizaciones a varios proveedores para comparar los precios a lo largo del año, a pesar de la licitación inicial. En las cargas LCL y aéreas, las licitaciones/cotizaciones son para cada operación por lo que siempre gana el mejor precio y hay variaciones a lo largo del año para los mismos tipos de cargas y de las mismas procedencias.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 25% de las operaciones son vía aérea, un 40% son embarques terrestres y el 35% restante son marítimos.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal soporte del departamento de importación es dado a las distintas gerencias de compras. En segundo lugar se da atención a los programadores de producción de las distintas plantas.

B_ GRUPO ARCOR (DIVISION PACKAGING Y FLEXIBLES)

Contacto: Licenciada Claudia Benitez (Cartocor)

Tel: 02323 441900

Cargo: Operadora de Importación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Si, la empresa tiene un gran volumen de importación. Son unas 2.000 operaciones al año. En el 2003, sólo Cartocor importó por U\$S 43.700.000.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

La división cuenta con un departamento de importación. El mismo está formado por 4 personas con base en la planta de Cartocor en Luján.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Para los embarques terrestres los fletes son contratados por el sector de Logística. Los embarques marítimos y aéreos son contratados por importación. Parte de las operaciones marítimas son en Condición CIF por lo que el flete es contratado por el proveedor. Se trabaja con pocos proveedores de fletes. El despachante de Aduana de Buenos Aires viene trabajando con la empresa desde hace 9 años y opera por Aduana Bs As, Ezeiza y Campana. En la Aduana de Paso de los Libres se ha cambiado el despachante.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

Existe un control sobre los precios cotizados y lo que efectivamente luego cobra el Forwarder. En otros casos se contrata en condición C&F por lo que el precio directamente le cierra al sector de compras. No se pagan precios excesivos.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 45% de los embarques son terrestres, un 35% son marítimos y un 20% aéreos.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal cliente interno es el área de producción.

C_ REPSOL YPF (DIVISION LUBRICANTES)

Contacto: Ingeniero Ricardo Cepeda

Tel: 0221-4298681

Cargo: Responsable Importación/Exportación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

La División maneja unas 1.000 operaciones al año. Las principales importaciones que tenemos son de Aditivos para Lubricantes.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

La División Lubricantes (DODL) tiene un sector dedicado a la importación y exportación. Este sector tiene un solo responsable cuya función es seguir las Ordenes de Compra una vez pasadas al proveedor. El resto de las funciones están tercerizadas en una Trading Company.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Se trabaja con un solo proveedor (Trading Company) que brinda un servicio integral de Importación. Los servicios de fletes internacionales y Despachante de Aduana son provistos por esta empresa (SIMPOEX S.A.). Existe un contrato con este proveedor donde se establece un honorario por el servicio de despachos de Aduana. Los fletes se cotizan para cada operación, salvo en las repetitivas. Existen muchas operaciones que son repetitivas como la importación de Aditivos para Lubricantes en contenedores tanques.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

El actual proveedor de fletes muchas veces nos presenta más de una alternativa con distintos Forwarders o agencias marítimas. En otros casos comparamos esos precios con los que ofrece el proveedor del bien. Siempre se opta por el flete más bajo. En los casos de operaciones aéreas nuestro proveedor nos pasa por lo menos dos alternativas distintas de fletes. En algunos casos se puede optar por la más cara por tratarse de vuelos directos o que no sean cargueros. En cuanto al honorario del despachante, sabemos que está un poco por encima de lo que se paga en el mercado pero se debe a la prestación del servicio integral que hace la empresa.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

Un 60% de las operaciones son marítimas, un 30% aéreas y un 10% terrestres.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal cliente es el área de producción y mantenimiento. El área de compras sólo entrega la Orden de Compra al Operador/Activador de Importación de la empresa quien la remite a la Trading para que siga la operación.

D_ REPSOL YPF (DIVISION YPF DOWNSTREAM)

Contacto: Licenciado Jorge Romanelli

Tel: 011 4329-5609

Cargo: Jefe Importación/Exportación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Si, la empresa tiene un gran volumen. Estamos manejando entre 1.500 y 2.000 operaciones al año.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

La división Downstream cuenta con dos personas que cumplen la función de activadores de importación. No es un departamento de importación propiamente dicho. Antes YPF tenía un departamento de Comercio Exterior que fue totalmente desarmado. Las funciones de este departamento están hoy tercerizadas en dos proveedores.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Se trabaja con dos proveedores. Estos son grandes estudios de Despachantes que a su vez brindan fletes de importación tanto aéreos como marítimos. Se realiza una licitación por medio de la cual se contratan siempre a dos proveedores por un período de dos años. Lo que decide, en primera instancia, esta licitación es el porcentaje del honorario para el servicio de despacho de Aduana. Luego se analizan los precios de los fletes de los orígenes de donde más se importa. Para los fletes terrestres locales se usa el servicio de una empresa de transportes con la que hay un contrato. (Transportes Puerto Nuevo).

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

El control sobre el nivel de los fletes se da en la comparación entre las cotizaciones de los dos proveedores. Ellos tienen contratos con distintos Forwarders y nos hacen llegar sus precios. Dada la existencia de operaciones repetitivas cuando uno de estos prestadores de servicios gana una operación cuyo proveedor es siempre el mismo se mantiene al prestador para todas las demás operaciones. En el caso de los despachantes de Aduana ya trabajamos con los honorarios preestablecidos que son muy competitivos.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 60% de los embarques son marítimos, un 30% aéreos y un 10% terrestres.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

Los principales clientes internos son las áreas de compras, producción y mantenimiento.

E_ EMBOTELLADORA DEL ATLANTICO S.A. (Coca Cola para Región Centro, Cuyo y Litoral)

Contacto: Sra. Soledad Bertossi

Tel: 0351-4968839

Cargo: Encargada de Compras/Importación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

No, la empresa tiene un volumen medio y más bien bajo de importación.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

No, la empresa tiene un departamento de compras con una baja dotación de personal desde el cual también se administran las importaciones. Antes existía un departamento con mayor número de personas con gente más dedicada a esta función.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Los servicios de despachantes de Aduana se contratan por tiempo indeterminado. De hecho estamos trabajando con los mismos despachantes desde hace bastante tiempo. Tenemos tres despachantes repartidos en Córdoba, Buenos Aires y Mendoza. Los fletes internacionales se contratan por medio de Licitaciones anuales. Antes se trabajaba con cotizaciones por cada operación.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

La empresa lleva un control sobre el precio de los fletes. Este control es semestral para revisar que el nivel acordado en las licitaciones no haya sufrido modificaciones.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 80% de los embarques son vía aérea.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal cliente interno se encuentra dentro de las áreas de mantenimiento y producción.

F_ SIEMENS S.A.

Contacto: Sr. Oscar Agosta

Tel: 011 4738 7100 int 3794

Cargo: Encargado de Departamento de Comercio Exterior

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Siemens S.A. tiene un gran volumen de importación. En este momento están realizando más de 3.000 operaciones por año. Tres años atrás tenían un volumen aún mayor, unas 4.500 operaciones por año. Actualmente se importan unos U\$S 60.000.000 por año.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

Si la empresa cuenta con un departamento de importación dentro del de Comercio Exterior.

Este departamento se encuentra muy tercerizado. Tenemos 6 inplants trabajando dentro del mismo que son empleados del Freight Forwarder Kuhne & Nagel. Lo que hemos tercerizado es la parte operativa, o sea el seguimiento de las operaciones, carga de facturas en el sistema, contratación de fletes de importación y exportación y los despachos de Aduana. El despachante trabaja dentro de la misma empresa aprovechando que contamos con Aduana Domiciliaria y un pequeño depósito fiscal.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Esto se realiza por Contrato. Uno a nivel mundial donde la casa matriz cierra la negociación con un Freight Forwarder. Luego a nivel local se realiza otro contrato por los despachos de Aduana y tareas adicionales. La duración del contrato es por dos años.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

No se lleva un control permanente sobre los precios de los fletes. El control que tienen no está en Argentina sino en el exterior desde la casa matriz. Los Forwarders que se eligen forman parte de lo que se llama “La red de transportes Siemens”. No obstante consideramos que tenemos muy buen nivel de fletes.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 80% de las operaciones son embarques aéreos. El resto es casi en su totalidad marítimo especialmente carga LCL. El 80% de las importaciones son Intercompany.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal cliente interno es el sector de compras de las distintas unidades de negocio.

G_ PHILIPS ARGENTINA S.A.

Contacto: Lic. Fernando Segura

Tel: 011 4546 7725

Cargo: Responsable de Importación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Si, la empresa está manejando unas 3.500 operaciones al año. El monto de las importaciones es de U\$S 60.000.000. Gran parte de las mismas son Intercompany.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

Si, la empresa cuenta con un departamento de comercio exterior desde el cual realizan las importaciones. Está formado por cinco personas.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Se contrata cada servicio por separado. Para los transportes terrestres se realizan convenios regionales por un año. Para los fletes marítimos (Carga FCL) se cierran contratos directamente con los armadores en los cuales se establecen fletes que no se pueden tocar por un año. Usamos Forwarders para carga LCL y embarques aéreos. En cuanto al servicio de despacho de aduana contratamos directamente a un despachante y operamos con Aduana Domiciliaria.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

Tanto para fletes marítimos como terrestres tenemos precios fijos durante todo el año salvo por incrementos que puedan surgir en el mercado de fletes y que no se puedan atenuar. Por este motivo el sector trabaja con los fletes pactados previamente por contrato.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

Un 50% de los embarques son marítimos (Carga FCL y LCL), un 35% terrestres (casi en su totalidad desde Brasil), y un 15% aéreos.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

Las Unidades de Negocio constituyen los principales clientes internos. Dentro de las mismas los planificadores y programadores son las personas que demandan información y el abastecimiento de las mercaderías importadas.

H_ CIADEA (RENAULT ARGENTINA S.A.)

Contacto: Arq. Sonia Seferian / Oscar Basmagi

Tel: 011 4778 2209

Cargo: Jefa de Comercio Exterior

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Si, la empresa ha manejado siempre un gran volumen de importación. Actualmente estamos manejando unas 3.000 operaciones al año, mucho menos de lo que manejaban 4 años atrás. El 90% de las importaciones son Intercompany.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

Si, Renault cuenta con un departamento de importación (logística) formado por 7 personas.

Hasta hace tres años atrás importación estaba junto con el sector de compras productivas en un solo departamento. En el mismo trabajaban compradores y activadores de compras que seguían las importaciones sin mayor injerencia en la contratación de fletes.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

En los fletes marítimos las contrataciones las realiza la CAT (Forwarder oficial de Renault, actualmente lo ha comprado Kuhne & Nagel) directamente con los armadores en Europa. Cierra contratos anuales por los fletes con ellos. Para las cargas LCL y embarques aéreos se trabaja con Forwarders que se contratan en forma anual para trabajar con Renault. En los embarques terrestres se hacen contratos anuales con los transportes.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

No existe un control estricto sobre el nivel de los fletes dado que al tener contratos anuales se usan esos precios. Para los aéreos y carga LCL se contrata a los Forwarders que ya trabajan con Renault y solo nos enteramos de que pueden existir mejores precios cuando nos llega una cotización con un menor precio.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

Un 70% de las operaciones son embarques marítimos, un 20% terrestres y un 10% Aéreos. Este último porcentaje es alto ya que existen urgencias para evitar los paros de líneas de producción.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal cliente interno es el área de producción.

I_ GENENCOR INTERNATIONAL ARGENTINA S.R.L

Contacto: José A. Bruno

Tel: 03576 429000

Cargo: Gerente de Compras

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

La empresa maneja unas 1.500 operaciones por año. No es un gran volumen pero demanda atención y seguimiento.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

La empresa no tiene un departamento de importación propiamente dicho sino que los mismos compradores hacen la parte de importación también. Este departamento de compras se encuentra en la ciudad de Arroyito, Córdoba, donde se desempeñan tres personas. A su vez la empresa tiene una oficina en Buenos Aires desde donde se contratan los fletes. Por este motivo las funciones del departamento se encuentran separadas.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

El despachante de Aduana es contratado desde la Oficina de Buenos Aires. Desde el comienzo estamos trabajando con el mismo. Por el lado de los fletes se compra mucho en condición C&F y el resto se contrata a través de un Forwarder en Bs As. Para el transporte terrestre en el país tenemos contrato con una sola empresa.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

El control que se realiza consiste en comparar el precio del flete ofrecido por el proveedor de la mercadería con el que nos ofrece el Forwarder en Argentina. Se toma el más competitivo. Se da el caso de que muchas materias primas se compran siempre de los mismos proveedores por lo que el circuito es repetitivo y siempre se mantiene el mismo precio C&F a lo largo del tiempo.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 25% de los embarques es aéreo y el 75% marítimo.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El sector de Producción y en ciertos casos mantenimiento.

J_ GRUPO TECHINT

Contacto: Mario Folgar

Tel: 03489

Cargo: Jefe de Logística e Importaciones de Exiros

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

Si, al tratarse del Grupo Techint las principales empresas importadoras son Siderca y Siderar. Dentro del grupo, la logística de importación la maneja la empresa Exiros. Esta empresa, al manejar todas las importaciones del grupo tiene un gran volumen. Estamos manejando un promedio de 4.500 operaciones al año.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

Si, la empresa cuenta con un departamento de Logística e Importaciones. Dentro del mismo tenemos empleados que pertenecen a un Forwarder.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Los fletes son asignados a un proveedor principal, el Freight Forwarder Danzas. El contrato es por un año renovable por más tiempo. Ya hace 4 años que trabajamos con Danzas. El servicio de despachante de Aduana es contratado por separado.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

Si, existe un control sobre el nivel de los fletes pero se trabaja en base a un tarifario ya acordado. El control lo hacemos sondeando el mercado y si existen precios más bajos solicitamos renegociación. En el pasado han bajado los precios y también los han subido en ocasiones de incrementos en el mercado.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 60% de los embarques son aéreos, 35% marítimos y 5% terrestres.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

Los principales clientes internos son los compradores, quienes disparan los pedidos y en segunda instancia el personal de producción y mantenimiento.

K_ KODAK S.A.I.C.

Contacto: Adriana Buján

Tel: 03327-458229

Cargo: Jefa del Area de Importación

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

La empresa no tiene un gran volumen de importación aunque importamos mercadería por U\$S 35.000.000 por año. El volumen es de unas 1.100 operaciones por año. Kodak no produce en Argentina sino que importa todo.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

Existe un departamento de importación formado por una sola persona que es la jefa del sector y que cuenta con el apoyo de un empleado del despachante de aduana que trabaja en la empresa.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Tanto el despachante de Aduana como el Forwarder y transportes terrestres son contratados desde Kodak Estados Unidos. Esto es realizado en base a licitaciones anuales regionales. Por un lado se designa el despachante de Aduana, quien, en este caso, es el mismo desde hace años. Por otro lado, dado el alto volumen de importaciones desde Brasil se contratan las empresas de Transportes Terrestres directamente desde Kodak Brasil. Por último el Forwarder es contratado desde el exterior y este año hemos comenzado a trabajar con DHL Danzas. En el pasado lo habíamos hecho con Panalpina.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

Los fletes son pautados anualmente pero no existe un control por operación. En embarques que existan fuertes variaciones o fletes que sean considerados excesivos por Kodak Argentina se da aviso a la casa matriz para que intervenga con el Forwarder. Por ejemplo, al tener que usar el mismo Forwarder para las importaciones de todo el mundo sabemos que el mismo no es fuerte desde ciertos orígenes. Así y todo debemos usarlo. Las tarifas de los fletes terrestres las manejan y controlan desde Brasil.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 70% de los embarques son Terrestres (De Brasil), el 20% aéreos y el 10% marítimos.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

Los principales clientes internos son las distintas líneas de negocios en Argentina.

L_ COMPAÑÍA INDUSTRIAL CERVECERA S.A.

Contacto: Maximiliano Karpowicz

Tel: 011 15 5 1831468

Cargo: Gerente de Comercio Exterior

1_ ¿Tiene la empresa un gran volumen de importación?

CICSA pertenece al Grupo C.C.U. (Compañías Cerveceras Unidas S.A.) y es responsable por la elaboración y distribución de la Cerveza Heineken y Budweiser en Argentina. También importamos la cerveza Corona y Guinness. En cuanto al volumen de operaciones al año manejamos unas mil operaciones e importamos por U\$\$ 10.000.000.

2_ ¿Cuenta la empresa con un departamento de importación?

La empresa cuenta con un departamento de importación formado por el gerente y dos empleados que pertenecen al despachante de Aduana que la empresa contrata.

3_ ¿Cómo se contratan los distintos proveedores que hacen a la importación?

Para la contratación de fletes se realizan contratos anuales en los cuales se asignan las cargas por zonas. Es decir un Forwarder toma las cargas provenientes de Estados Unidos, otro Europa, otro Lejano Oriente, etc. Una vez asignado un Forwarder, a principios de año, este tomará las cargas que le vayan llegando y realizará los embarques que correspondan. Por el lado de despachante de Aduana realizamos una contratación anual. Hace nueve años que trabajamos con el mismo despachante.

4_ ¿Lleva un control sobre el nivel de precios de los fletes?

El control es realizado por medio de la licitación a principios de año. Luego no existe un control estricto sobre los fletes. En ciertas importaciones de gran envergadura se solicita siempre cotizaciones adicionales.

5_ ¿Cómo se distribuyen los embarques según las distintas modalidades de transporte?

El 70% son embarques marítimos y un 30% de aéreos. Los orígenes más habituales son Estados Unidos y Europa.

6_ ¿Cuál es el principal cliente interno del Departamento de importación?

El principal cliente interno lo constituye el área de producción. También en menor medida el área de mantenimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Porter, Michael E. (1998) “Estrategia Competitiva”, Distrito Federal, CECSA.
- Aguilar, Francis Joseph. (1992) “General Managers in Action”, Oxford University Press.
- Toffler, Alvin. (1999) “La Tercera Ola”, Ed. Sudamericana.
- Cleri, Carlos, A. R. (2001) “Estrategias de Alianzas”, Ed. Ediciones Macchi Distrib.
- Benincasa, José María. (1997) “Manual de Comercio Exterior”, Editorial Belgrano.
- Whittle, Sally. “Who can you trust to take care of business?”, www.findarticles.com, Computer Weekly.
- Mc Innis, Patricia. “Warped expectations lead to outsourcing failures”, www.findarticles.com, Computing Canada.
- Albright, Craig. “Getting Outsourcing right: here are the lessons from the biggest deals of what to do and what not to do”, www.findarticles.com, The Chief Executive.
- Albright, Craig. “Turning to Services”, www.findarticles.com, The Chief Executive.
- La Nación, “Logística: entrevista con el profesor de logística de la Universidad de Ohio, Douglas Lambert (Sólo los grandes logran el mejor trato”, Comercio Exterior, 4/6/02.
- Corley, William. “Trade Logistics 101: An Introduction to Forwarding”, www.exportamerica.com, Export America.
- Revista del Mercosur N° 58, Año 2000, Mes de Marzo. “Comercio Internacional – Los límites de la Tercerización”
- Sgut, Martín. “El secreto de tercerizar la logística”, www.officenet.com.ar, Officenet.

- Scilinguo, Enzo. “Los pros y los contras de la tercerización”, www.clarin.com.ar, Clarín Digital.
- La Nación, “Proveedores que ayudan a bajar costos”, La Nacion Line, Comercio Exterior, 3/9/02.